

Teknillinen korkeakoulu
Tuotantotalouden osasto
Teollisuustalouden laboratorio

Tuomas Julius Ahola

Organisaatiota ohjaavan informaation laadun parantaminen

Diplomi-insinöörin tutkintoa varten opinnäytteenä tarkastettavaksi jätetty diplomityö

Espoo, 31. tammikuuta 2003

Valvoja	Paul Lillrank	Professori
Ohjaaja	Pekka Järvinen	Professori

Tekijä: Tuomas Julius Ahola		
Työn nimi: Organisaatiota ohjaavan informaation laadun parantaminen		
Sivumäärä: 98	Päiväys: 31.01.2003	Työn sijainti: TU
Professuuri: Laadunohjaus	Koodi: TU-22	
Työn valvoja: Professori Paul Lillrank		
Työn ohjaaja: Professori Pekka Järvinen		
<p>Tässä diplomityössä tarkastellaan organisaatiota ohjaavaa kirjallista informaatiota. Suurissa organisaatioissa yhteisiä käytäntöjä ohjeistetaan usein kirjallisesti. On kuitenkin epäselvää, miten hyvin nämä ohjeet vaikuttavat voimassa oleviin käytäntöihin. Tässä diplomityössä selvitetään miten kirjalliset ohjeet ohjaavat käytäntöjä kohdeyrityksessä, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS), ja mitkä ovat keskeisimmät kirjalliseen ohjeistukseen liittyvät ongelmat.</p> <p>Tutkimusongelma voidaan esittää kysymyksenä, millainen on HUS-kuntayhtymän ohjauskirjeprosessi ja miten sitä voitaisiin parantaa? Ohjauskirjeprosessilla tarkoitetaan sitä prosessia, joka tuottaa kirjalliset ohjeet. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi voidaan muodostaa seuraavat tavoitteet:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Ohjauskirjeprosessin mallintaminen2) Prosessin ongelmien selvittäminen, ongelmien vaikutusten ja kustannusten selvittäminen3) Ohjauskirjeiden ohjausvaikutuksen selvittäminen ja niiden tulkintaan liittyvien työvaiheiden selvittäminen4) HUS:n kirjallisten ohjauskäytäntöjen vertaaminen Päijät-Hämeen keskussairaalan ohjauskäytäntöihin5) Parannusehdotusten muodostaminen <p>Kirjallisuustutkimuksessa tarkastellaan informaation laadun käsitettä sekä prosessien mallintamisen teoriaa. Pääosin kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla, neljässä workshop-tilaisuudessa, sekä lomakekyselyllä. Kokonaisuutena kerätty aineisto edustaa yli 50 HUS:n työntekijän näkemyksiä.</p> <p>Tutkimuksessa muodostetaan visuaalinen malli ohjeita tuottavasta ohjauskirjeprosessista ja havaitaan useita merkittäviä kirjalliseen ohjeistukseen liittyviä ongelmia. Merkittävimpiä näistä ongelmista ovat takaisinkytkennän puute ohjeiden valmistelijoiden ja vastaanottajien väliltä, sekä ohjeiden vaikeaselkoisuus. Lisäksi arvioidaan näiden ongelmien aiheuttamia vaikutuksia HUS:lle, sekä havaitaan kirjeiden toteutuneen ohjausvaikutuksen vaihtelevan suuresti. Organisaation ylimmän johdon sitoutumisen kirjalliseen ohjeistukseen havaitaan lisäävän sen toimivuutta.</p> <p>Saatujen tulosten perusteella muodostetaan konkreettisia parannusehdotuksia, joiden avulla kirjallisen ohjeistuksen ohjaavaa vaikutusta voitaisiin parantaa nykyisestään. Keskeisimmät parannusehdotukset ovat ohjeistuksen struktuurin kokonaisvaltainen määrittäminen, sekä takaisinkytkennän muodostaminen ohjeiden valmistelijoiden ja vastaanottajien välille. Saatujen tulosten perusteella esitetään myös suosituksia jatkotutkimukselle.</p>		
Avainsanat: Informaation laatu, workshop, prosessien mallintaminen, organisaation ohjaaminen		Julkaisukieli: Suomi

Author: Tuomas Julius Ahola		
Subject of the thesis: Improving the quality of organizational control information		
Number of pages: 98	Date: 2003-01-31	Library location: TU
Professorship: Quality Management		Code of professorship: TU-22
Supervisor: Professor Paul Lillrank		
Instructor: Professor Pekka Järvinen		
<p>This Master's Thesis focuses on written information that controls organizations. In large organizations, common practices are often disseminated through written instructions or guidelines. However, it is not clear how well these instructions succeed in altering already established practices. This study clarifies how written instructions affect established practices in the case company, HUS, a large organization in the Finnish health sector, and what are the main problems hindering the impact of the instructions.</p> <p>The research problem of this study can be presented with the following question, what is the instruction-process of HUS like and how can it be improved? The instruction-process is defined as the process that produces the written instructions. The following objectives can be derived from the research problem:</p> <ol style="list-style-type: none">1) To model the instruction-process2) To find the problems related to the process and to find the effects of these problems3) To clarify how the instructions affect the established practices and what are the relevant tasks related to the interpretation of the instructions4) To compare the instruction-process of HUS to another organization in the Finnish health sector5) To suggest how the process should be improved <p>The literature review focuses on the concept of information quality and process modeling theory. The mainly qualitative research material of this study was collected with interviews, four workshops and a questionnaire. Altogether, the research material represents the views of more than 50 HUS employees.</p> <p>During the study, a visual model of the instruction-process is created and several problems hindering the impact of the instructions are discovered. Most significant of these problems are the lack of a feedback-loop between the respondents of the instructions and the instruction-process, and the opacity of the instructions. The effects of the instructions on the established practices are discovered to be highly variable. Senior management support is discovered to significantly increase the potential impact of written instructions.</p> <p>Based on the results of the study, concrete suggestions for improvement are made. Most importantly, the structure of the instructions should be defined explicitly and a feedback-loop between the respondents of the instructions and the instruction-process should be established. Additionally, suggestions for future research are made.</p>		
Keywords: Information quality, workshop, process modeling, organizational control		Publishing language: Finnish

Alkusanat

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja oli HUS-kuntayhtymän Tarkastuslautakunnan alainen Ulkoisen valvonnan yksikkö. Mukana tutkimuksessa on myös ollut TAI Tutkimuslaitos, Teknillisen korkeakoulun suurin tutkimusyksikkö.

Haluaisin kiittää seuraavia henkilöitä heidän osallisuudestaan tämän työn valmistumiseen:

- Virpi Semberg-Konttista HUS:n Ulkoisesta valvonnasta, joka koordinoi tutkimusta toimeksiantajan puolelta. Ilman Virpin mielenkiintoa ja tukea tätä tutkimusta ei olisi koskaan tehty.
- HUS:n ja PHKS:n henkilökuntaa mielenkiinnostaan ja aktiivisesta osallistumisestaan tutkimukseen.
- Pekka Järvistä TAI Tutkimuslaitoksesta, joka toimi työn ohjaajana sekä tarjosi paljon käytännön tukea sen toteuttamiseen.
- Työtovereita ja tuttuja, joiden mielipiteet ja näkemykset ovat vaikuttaneet tämän työn sisältöön sekä itse kirjoittajaan. Erityisesti haluan kiittää Panu Aaltoa hänen korvaamattomasta avustaan workshop-tilaisuuksien suunnittelussa ja toteuttamisessa.
- Tommi Villkamo hänen ankarasta arvokkaasta kritiikistään työn puutteita kohtaan.
- Paul Lillrankia hänen rakentavista ehdotuksistaan työn parantamiseksi.
- Heidi Nurmea hänen rakkaudestaan ja tuestaan. Nämä asiat ovat antaneet minulle paljon onnea.

Espoossa 31. tammikuuta 2003

Tuomas Ahola

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimusongelma.....	2
1.3	Tutkimusongelman ratkaiseminen.....	2
1.4	Rajaukset.....	3
1.5	HUS-kuntayhtymä.....	4
1.6	Yleis- ja ohjekirjeet HUS:n ohjausjärjestelmänä	5
1.7	Tutkimusraportin rakenne	6
2	Teoreettinen viitekehys	8
2.1	Laatu ja informaation laatu (InfoQ)	8
2.1.1	Laatu.....	8
2.1.2	Prosessin laatu.....	9
2.1.3	Data, informaatio, tietämys ja viisaus	10
2.1.4	Informaation laatu ja sen kuvaajat	12
2.1.5	Informaation arvomekanismi	14
2.2	Liiketoimintaprosessien mallintaminen (BPM).....	15
3	Tutkimusmetodologia	18
3.1	Kirjallisuustutkimus	18
3.2	Haastattelut	18
3.2.1	Haastattelujen toteuttaminen.....	18
3.2.2	Haastatteluissa kerätyn aineiston käsittely	19
3.3	Lomakekysely.....	20
3.4	Workshopit	20
3.4.1	Workshopien osallistujien valinta.....	21
3.4.2	Workshopien toteuttaminen	21
3.4.3	Workshopeissa kerätyn materiaalin käsittely	24
3.5	Menetelmien yhteenveto	26
4	Tulokset	27
4.1	Muodostettu ohjauskirjeprosessin malli ja kirjeiden vastaanotto.....	27
4.1.1	Ohjauskirjeprosessin malli	28
4.1.2	Kirjeiden viestiminen organisaatiossa.....	30
4.1.3	Kirjeiden vastaanotto organisaatiossa.....	33

4.2	Havaitut ohjauskirjeiden ongelmat.....	33
4.2.1	Kirjeitä annetaan paljon ja ne ovat usein varsin laajoja.....	34
4.2.2	Kirjeillä ohjeistetaan ”pieniä” asioita.....	35
4.2.3	Kirjeissä käytetty kieli on vaikeasti ymmärrettävää.....	36
4.2.4	Kirjeissä käytetty termistö ei ole yhtenäistä.....	37
4.2.5	Kirjeet annetaan vain suomeksi.....	38
4.2.6	Ei tietoa siitä kuka vastaa kirjeen sisällöstä.....	39
4.2.7	Kirjeitä ei ole ryhmitelty aihepiireittäin.....	39
4.2.8	Ei selkeästi esitetty mikä sääntö on voimassa.....	40
4.2.9	Kirjeet sisältävät epätasällisia lupauksia.....	40
4.2.10	Kirjeet soveltuvat paremmin Helsingin sairaaloihin kuin reuna-alueille.....	41
4.2.11	Kirjeiden jakelu on epäselvä.....	42
4.2.12	Muita kirjeisiin liittyviä ongelmia.....	42
4.2.13	Ohjauskirjeiden ongelmien yhteenveto.....	44
4.3	Ongelmien vaikutukset.....	45
4.3.1	Kovat vaikutukset (kustannusvaikutukset) HUS:lle.....	45
4.3.2	Pehmeät vaikutukset HUS:lle.....	49
4.4	Benchmarking toiseen erikoisterveydenhuollon palveluita tuottavaan organisaatioon.....	50
4.4.1	Benchmarking periaatteen esittely ja kohdeorganisaation valinta.....	50
4.4.2	Benchmarkingin tulokset.....	52
4.5	Ohjauskirjeiden toteutunut ohjausvaikutus.....	53
4.5.1	Kolmen ohjauskirjeen vaikutuksen arviointi.....	56
4.5.2	Yleiskirjeen 18/2001 ”Rekisterihallinto- ja tietosuojaohteet” vaikutus.....	56
4.5.3	Ohjekirjeen 8/2001 ”Riskien arvioinnin käynnistäminen HUS-piirissä” vaikutus.....	57
4.5.4	Ohjekirjeen 15/2001 ”Henkilökunnan informointi henkilöstö- ja palkkahallinnon rekistereistä, rekisteriselosteen nähtävänä pitämisestä sekä tarkastusoikeuden käytännön toteuttamisesta” vaikutus.....	58
5	Johtopäätökset.....	59
5.1	Mitä jos prosessin annetaan olla ennallaan.....	59
5.2	Ohjauskirjeet ja informaation laatu.....	60
5.3	Ohjauskirjeprosessin parantaminen.....	61
5.3.1	Ohjeistuksen struktuuri tulee määritellä.....	61
5.3.2	Kielelliseen ilmaisuun tulee keskittyä.....	63
5.3.3	Ohjauskirjeiden vastuuhenkilöt tulee määritellä.....	64

5.3.4	Kohderyhmät tulee määritellä tarkemmin	65
5.3.5	Ohjauskirjeet tulee luokitella aihepiireittäin.....	65
5.3.6	Muita suosituksia	66
5.3.7	Parannusehdotusten yhteenveto	67
5.4	Muutosten vaikutuksen mittaaminen	68
6	Yhteenveto ja pohdintaa.....	70
6.1	Työn tavoitteiden toteutuminen	70
6.2	Työn luotettavuus	71
6.3	Workshop-menetelmä ja sen soveltuvuus muuhun tutkimukseen	73
6.4	Tarve jatkotutkimukselle.....	75
	Viittaukset	76
	Liitteet	81
	Liite 1 - Tutkimusta varten haastatellut henkilöt	81
	Liite 2 – Workshopia edeltävä kotitehtävä.....	84
	Liite 3 – Kyselylomake yleis- ja ohjekirjeistä	85

Lista kuvista

Kuva 1 - Tutkimusongelma, aliongelmat ja tavoitteet	3
Kuva 2 - HUS-kuntayhtymän hallintojärjestelmä	5
Kuva 3 - Tutkimusraportin rakenne	7
Kuva 4 - Data, informaatio, tietämys ja viisaus.....	12
Kuva 5 - Informaation arvomekanismi (sovellettu Lillrankilta)	15
Kuva 6 - Järjestetyt workshop-tilaisuudet.....	21
Kuva 7 - Workshopia edeltävän kotitehtävän vastausten luokittelu.....	22
Kuva 8 - Sovellettu syy-seuraus-kaavio / suhdediagrammi	23
Kuva 9 - Workshopeissa muodostettujen kaavioiden yhdistäminen	25
Kuva 10 - Annettujen yleis- ja ohjekirjeiden lukumäärät vuosittain	28
Kuva 11 - Muodostettu ohjauskirjeprosessin malli [Henkilöstöhallinnon näkökulmasta]	29
Kuva 12 - Havaitut itseään vahvistavat ongelmasilmukat	43
Kuva 13 - Laadun virhekustannukset.....	49
Kuva 14 - Työhön vaikuttavan informaation laadun kuvaajat	54
Kuva 15 - Informaatiokanavien tärkeydet	54
Kuva 16 - Informaatiokanavien seuraamiseen kuukausittain käytetyt tunnit.....	55
Kuva 17 - Workshop-tilaisuudessa kehitetty ratkaisu HUS:n ohjeistukseen	62

Lista taulukoista

Taulukko 1 - Wangin esittämät informaation laadun kategoriat ja niihin kuuluvat kuvaajat	13
Taulukko 2 - Käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja niillä kerätty aineisto	26
Taulukko 3 - Ohjauskirjeitä laativat tahot.....	29
Taulukko 4 - Ohjauskirjeiden ongelmien yhteenveto	44
Taulukko 5 - PHKS:n kirjeohjeistuksen vahvuudet ja heikkoudet	53
Taulukko 6 - Parannusehdotusten yhteenveto.....	67
Taulukko 7 - Laadullisten aineistonkeruumenetelmien vertailu	74

Sanasto

BPM	Business Process Modeling, liiketoimintaprosessien mallintaminen
BPR	Business Process Reengineering, liiketoimintaprosessien radikaali uudistaminen
HUS	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri
InfoQ	Information Quality, informaation laatu
Laadun virhekustannus	Kustannus joka syntyy siitä, ettei toiminnassa tai prosessissa tehdä tiettyä asiaa heti ensimmäisellä kerralla oikein. Laadun virhekustannuksia aiheuttavat esim. sellaiset tiedustelut, selvittelyt ja työvaiheet, jotka voitaisiin välttää.
Ohjauskirje	Tässä raportissa käytetty yhteinen nimitys yleis- ja ohjekirjeille
Ohjauskirjeprosessi	HUS:n yhtymähallinnossa toimiva prosessi, jossa laaditaan yleis- ja ohjekirjeet
Ohjekirje	HUS:n Yleiskirje 10/2001: ”Ohjekirjeillä annetaan yksityiskohtaisia toimenpano-ohjeita ja ohjeita, jotka rajoittuvat tiettyyn aikaan tai alueeseen.”
Yleiskirje	HUS:n Yleiskirje 10/2001: ”Hallituksen tekemistä ratkaisuksista annetaan tarkemmat toimintaohjeet yleiskirjeillä. Yleiskirje on luonteeltaan periaatteellinen.”

1 Johdanto

1.1 *Tutkimuksen tausta*

Tämä tutkimus liittyy keskeisesti informaation laadun käsitteeseen. Työskentelyä ohjaavan informaation heikko laatu on havaittu keskeisen tärkeäksi kustannuksia ja ongelmia aiheuttavaksi tekijäksi useissa TAI Tutkimuslaitoksen aikaisemmissa projekteissa¹. Työtä ohjaavalla informaatiolla pyritään organisaatioissa mm. yhtenäistämään toimintatapoja, jotta saavutettaisiin kustannushyötyjä. Toimintatapojen yhtenäistäminen esimerkiksi kirjallisella ohjeella ei ole täysin ongelmaton, sillä eri ihmiset tulkitsevat vastaanottamaansa informaatiota eri tavoin.

Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti siihen, minkälaisia organisaation johtamisen järjestelmiä (Management control systems) on olemassa, ja miten nämä järjestelmät vaikuttavat organisaation sisällä tapahtuvaan oppimiseen². On myös tutkittu sitä, kuinka paljon informaatiota tulisi jakaa organisaation henkilöstön välillä, sekä minkälaisia, pääosin teknisiä, ratkaisuja informaation jakamisen tueksi on tarjolla^{3,4}. Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan tarjoa tyhjentävää vastausta siihen, kuinka hyvin kirjallisilla ohjeilla toteutettu ohjaus ja toimintatapojen yhtenäistäminen toimii suurissa organisaatioissa. Aikaisemmat tutkimukset eivät tarjoa selkeää vastausta siihen, mitkä tekijät vaikuttavat informaation vastaanottajien käsitykseen heidän työtään ohjaavan informaation laadusta, tai minkälaisia konkreettisia vaikutuksia työhön vastaanotetulla informaatiolla on. Aikaisemmat tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota pääasiallisesti jaettavan informaation määrään ja informaation jakamisen teknisiin työkaluihin. Tämä tutkimus pyrkii lisäämään tietämystä organisaatiota ohjaavan informaation laadusta sekä siihen keskeisesti vaikuttavista tekijöistä.

¹ Poskela, 2001, s. 77-78

² Kloot, 1998, s. 47-73

³ Zhao et al., 2001, s. 45-72

⁴ Reicks, 2001, s. 32-35

1.2 *Tutkimusongelma*

Tutkimusongelma on seuraava: "Millainen on HUS-kuntayhtymän ohjauskirjeprosessi ja miten sitä voitaisiin parantaa?"

1.3 *Tutkimusongelman ratkaiseminen*

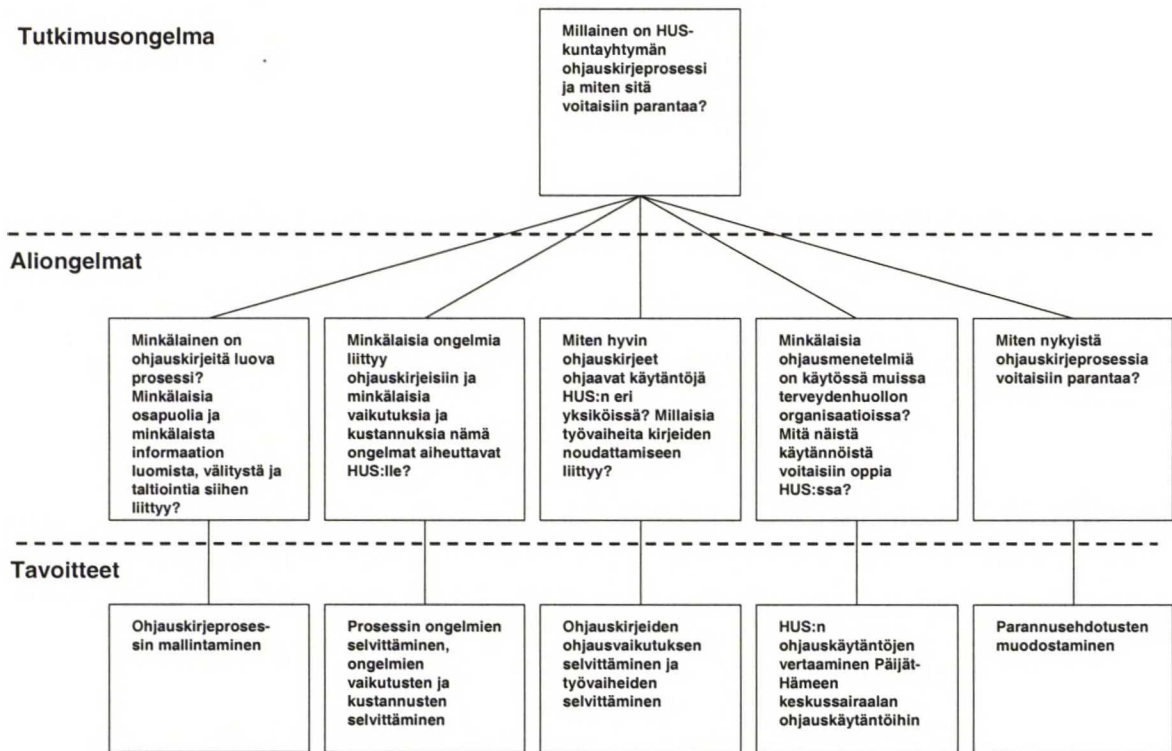
Tutkimusongelma voidaan jakaa seuraaviin viiteen aliongelmaan, joihin vastaamalla löydetään ratkaisu itse tutkimusongelmaan. Vastausten löytämiseksi kullekin aliongelmalle voidaan muodostaa seuraavat tavoitteet. Tutkimusongelman, aliongelmien ja tavoitteiden välisiä riippuvuuksia havainnollistaa kuva 1.

Tutkimuksen aliongelmat ja tavoitteet:

Aliongelma 1:	Minkälainen on ohjauskirjeitä luova prosessi? Minkälaisia osapuolia ja minkälaista informaation luomista, välitystä ja taltiointia siihen liittyy?
Tavoite:	Ohjauskirjeprosessin mallintaminen
Aliongelma 2:	Minkälaisia ongelmia liittyy ohjauskirjeisiin ja minkälaisia vaikutuksia ja kustannuksia nämä ongelmat aiheuttavat HUS:lle?
Tavoitteet:	Prosessin ongelmien selvittäminen, ongelmien vaikutusten ja kustannusten selvittäminen
Aliongelma 3:	Miten hyvin ohjauskirjeet ohjaavat käytäntöjä HUS:n eri yksiköissä? Millaisia työvaiheita kirjeiden noudattamiseen liittyy?
Tavoitteet:	Ohjauskirjeiden ohjausvaikutuksen selvittäminen ja työvaiheiden selvittäminen
Aliongelma 4:	Minkälaisia ohjausmenetelmiä on käytössä muissa terveydenhuollon organisaatioissa? Mitä näistä käytännöistä voitaisiin oppia HUS:ssä?
Tavoite:	HUS:n ohjauskäytäntöjen vertaaminen Päijät-Hämeen keskussairaalan ohjauskäytäntöihin

Aliongelma 5: Miten nykyistä ohjauskirjeprosessia voitaisiin parantaa?

Tavoite: Parannusehdotusten muodostaminen



Kuva 1 - Tutkimusongelma, aliongelmat ja tavoitteet

1.4 Rajaukset

Tämä tutkimus on rajattu toteutettaviksi seuraavissa HUS-kuntayhtymän osissa / yksiköissä:

- HUS:n yhtymähallinto / kirjeitä luovat tahot
- Hyvinkään sairaanhoitoalue
- Porvoon sairaanhoitoalue
- Ravitsemiskeskus
- Sisätautien toimiala

Kaikki organisaation osat / yksiköt eivät ole tutkimuksessa mukana. Näin ollen kaikkia saatuja tuloksia ei välttämättä voida yleistää koko organisaatiota koskeviksi.

Tässä tutkimuksessa käsitellään erityisesti informaation laatua. Datan laadun merkitystä organisaatiolle ei tässä selvityksessä pohdita. Tietämyksen (knowledge) ja viisauden muodostumista ei myöskään käsitellä.

Tässä tutkimuksessa käsitellään vain keskushallinnon laatimia ohjeita. HUS:ssä voidaan antaa ohjeita myös tulosaluekohtaisesti ja toimialakohtaisesti. Nämä ohjeet on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.5 HUS-kuntayhtymä

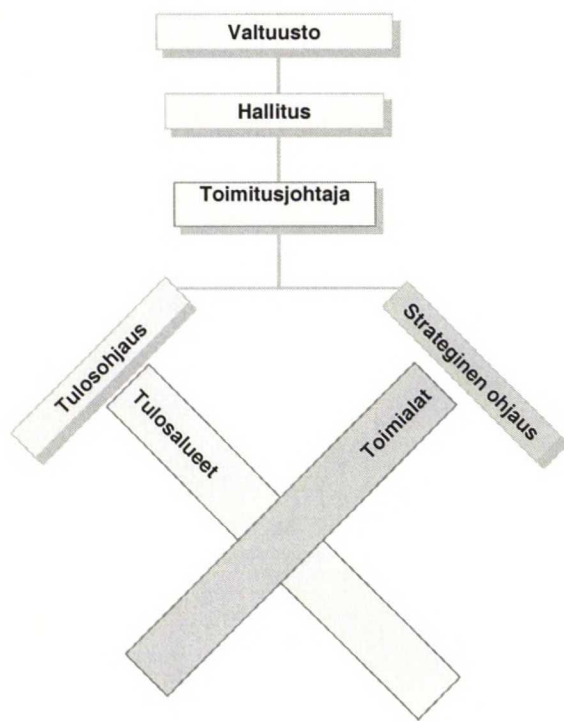
Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohde, HUS-kuntayhtymä. HUS perustettiin vuonna 2000 yhdistämällä HYKS:n, Uudenmaan sairaanhoitopiirin ja Helsingin kaupungin erikoissairaanhoidon toiminnot. Kuntayhtymän palveluksessa on vuonna 2002 noin 19 000 työntekijää. Vuonna 2001 sen toimintatuotot olivat yhteensä noin 6,2 mrd. mk (yli 1 mrd. €). Kuntayhtymä vastaa noin 1,3 miljoonan suomalaisen erikoissairaanhoidon palveluiden tuottamisesta.

HUS:llä on lakisääteinen velvollisuus tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja ja huolehtia yliopistolliselle sairaanhoitopiirille säädetyistä muista tehtävistä. HUS jakautuu HYKS:aan (17 sairaalaa) ja erillisiin sairaanhoitoalueisiin: Hyvinkään sairaanhoitoalue (3 sairaalaa), Lohjan sairaanhoitoalue (1 sairaala), Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalue (2 sairaalaa) ja Porvoon sairaanhoitoalue (1 sairaala).

Kuntayhtymän ylin päättävä elin on valtuusto (71 jäsentä). Jäsenkunnat nimeävät sinne edustajansa kunnallisvaalien jälkeen. Lisäksi Helsingin yliopistolla on omat edustajansa valtuustossa. Valtuusto koontuu yleensä kaksi kertaa vuodessa (talousarviokokous ja tilinpäätöskokous). Valtuusto hyväksyy sairaalan talousarvion ja sen yhteydessä asettaa kuntayhtymän toiminnalle tavoitteet.

Valtuusto valitsee hallituksen (17 jäsentä), jossa Helsingin yliopistolla on yksi edustaja. Hallitus valitaan kunnallisvaalikaudeksi ja se vastaa mm. HUS:n strategisten tavoitteiden toteutumisesta, toimintojen yhteensovittamisesta, opetus- ja tutkimustoiminnan järjestämisestä ja hallinnon ohjauksesta. Hallituksen alaisena toimii toimitusjohtaja, joka johtaa kliinistä palvelutoimintaa ja hallintoa yhdessä yhtymähallinnon esikunnan kanssa.

Toimitusjohtajan alaisena toimii rinnakkain tulosohejaus ja strateginen ohjaus. Tulosohejaus vastaa operatiivisesta toiminnasta eri tulosalueilla. Strateginen ohjaus pyrkii kehittämään kuntayhtymän toimintaa pitkällä aikavälillä. Rinnakkain toimivat ohjausmuodot tekevät HUS-kuntayhtymän organisaatiomuodosta sovelletun matriisiorganisaation. Kuntayhtymän hallintoa havainnollistaa kuva 2.



Kuva 2 - HUS-kuntayhtymän hallintojärjestelmä⁵

1.6 Yleis- ja ohjekirjeet HUS:n ohjausjärjestelmänä

Yleis- ja ohjekirjeet muodostavat yhden HUS-kuntayhtymän keskeisimmistä ohjausjärjestelmistä. Sairaanhoidopiiriin toimitusjohtaja antaa sairaanhoidopiiriä koskevat toiminta-, menettely- yms. ohjeet yleis- ja ohjekirjeillä.

Kirjeet valmistellaan lähes poikkeuksetta HUS:n yhtymähallinnossa ja ne käsittelevät tyypillisesti henkilöstöhallinnon, taloushallinnon tai yleishallinnon asioita. Kirjeiden jakelu on vaihtelevaa. Osa niistä koskee suoraan vain HUS:n ylempää johtoa, kun taas osa koskee koko henkilöstöä. Yhteisen ohjeistuksen keskeisenä tavoitteena on yhtenäistää koko HUS-kuntayhtymän käytäntöjä, jotta saavutettaisiin kustan-

⁵ Kuva perustuu haastatteluihin HUS:n hallinnossa sekä HUS:n viestinnän vuonna 2002 laatimaan kalvosarjaan.

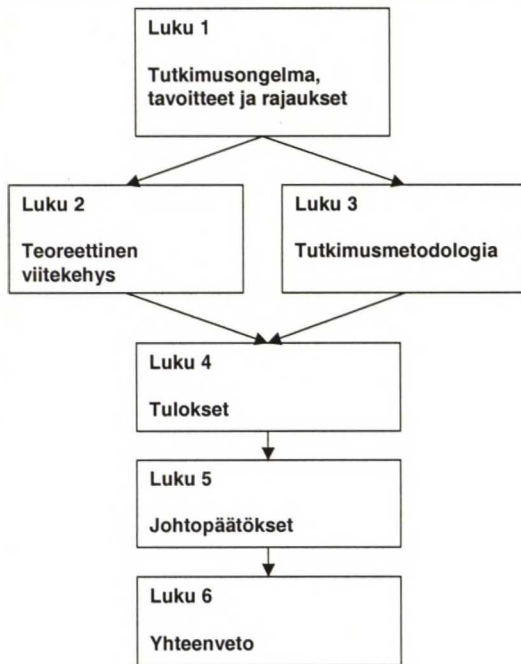
nushyötyjä. On kuitenkin epäselvää, kuinka hyvin kustannushyötytavoitteeseen on päästy. Viime aikoina HUS-kuntayhtymää on julkisuudessa lähes päivittäin kritisoitu kalliiksi ja byrokraattiseksi mammuttiorganisaatioksi.

Ennen tätä tutkimusta yleis- ja ohjekirjeiden laadintaa tai niiden toimivuutta HUS-kuntayhtymän ohjausmenetelmänä ei ollut kokonaisvaltaisesti tutkittu. Lisäksi HUS:n sisällä ohjauskirjeitä on kritisoitu mm. niiden huonosta soveltuvuudesta ohjaamaan eri sairaanhoitoalueiden käytäntöjä ja niiden sisältämän kielen vaikeaselkoisuudesta. HUS:n strategiaohjelma 2002–2010 tähtää toiminnan kehittämiseen sairaanhoitopiirin sekä sen tulosalueiden sisäisten ja välisten prosessien kuvaamisella ja analysoimisella⁶. Tämä tutkimus tukee tätä pyrkimystä.

1.7 Tutkimusraportin rakenne

Seuraavassa kuvassa (kuva 3) on esitelty tämän tutkimusraportin rakenne. Luku 1 sisältää lyhyesti tutkimuksen taustan, tutkimusongelman, tavoitteet, rajaukset, sekä kohdeorganisaation esittelyn. Luku 2 käsittelee tämän tutkimuksen kannalta keskeistä, pääasiallisesti informaation laadun ja prosessien mallintamisen, teoriaa. Luku 3 käsittelee tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmetodeja jotka ovat: kirjallisuusselvitys, haastattelut, lomakekysely ja workshopit. Luku 4 sisältää tutkimusmetodeilla saatujen tulosten esittelyn. Luku 5 käsittelee tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja parannusehdotuksia. Luku 6 vetää yhteen tutkimuksen, käsittelee tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan yleistettävyyttä, tutkimuksen luotettavuutta ja esittää aiheita jatkotutkimukselle.

⁶ Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän strategiaohjelma 2002-2010, s. 9



Kuva 3 - Tutkimusraportin rakenne

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeistä teoriaa ja aikaisempia tutkimustuloksia. Lähemmin tarkastellaan laadun, prosessin laadun, informaation ja informaation laadun käsitteitä, sekä liiketoimintaprosessien mallintamista.

2.1 *Laatu ja informaation laatu (InfoQ)*

Ennen informaation laadun määrittelemistä on määriteltävä informaatio ja laatu. Näiden käsitteiden lisäksi seuraavissa luvuissa käsitellään myös datan, informaation, tietämyksen ja viisauden hierarkkista suhdetta, prosessin laatua, informaation arvomekanismia, sekä informaation laadun arvioimista.

2.1.1 Laatu

Laadun käsite on tärkeä kun vertaillaan tuotteita tai palveluita toisiin tuotteisiin tai palveluihin. On selvää, että pelkkä hinta ei kerro paljoakaan tuotteen tai palvelun soveltuvuudesta tiettyyn tarpeeseen, vaan on tarkasteltava myös muita sen ominaisuuksia.

Laatuajattelun merkittävä vaikuttaja, J. M. Juran, määrittelee laadun yksinkertaisesti ”käyttöön soveltuvuudeksi (fitness for use)”⁷. Tämä näkemys on hyvin asiakaslähtöinen, sillä asiakas määrittelee kuinka käytäntöön soveltuva tietty tuote tai palvelu on. Myös toinen laatuajattelun merkittävä vaikuttaja, W. E. Deming, näkee laadun keskeiseksi tehtäväksi asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämisen⁸.

Ihmisten tarpeet vaihtelevat. Toinen arvostaa eniten tuotteen tehokkuutta, esimerkiksi montako leipää leivänpaahtimella voi paahtaa aamiaiseen varatussa kymmenessä minuutissa. Toiselle on tärkeämpää miten hyvältä paahtin näyttää kromatun kahvinkeitin vieressä. Jos asiakas arvostaa tiettyjä asioita leivänpaahtimessaan, arvostaa paahtimen tuottaja usein varsin erilaisia asioita. Tuottaja haluaa, että paahtin on helppo ja halpa tuottaa ja siihen ei tule sellaisia virheitä, joita joudutaan myöhemmin asiak-

⁷ Juran, 1970, s. 3-4

⁸ Deming, 1997, s. 167-183

kaalle korvaamaan. Näin ollen asiakkaan näkemys tietyn tuotteen laadusta vaihtelee tietyn ryhmän sisällä (esim. asiakkaiden kesken), mutta se vaihtelee myös eri ryhmien välillä (asiakkaat, tuottajat, ym.).

”Laatu on ilmaista. Sitä ei saada lahjaksi, mutta se on ilmaista. Laaduttomuus maksaa – se, ettei asioita tehdä heti ensimmäisellä kerralla oikein.”⁹

Hieman tuottajälähtoisempää näkökulmaa laadun käsitteelle ehdottaa P. B. Crosby. Hän määrittelee laadun ”todeksi yhdenmukaisuudeksi vaatimusten kanssa¹⁰”. Vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi tuotteen tehokkuuteen, muotoon tai ominaisuuksiin. Laadukas tuote täyttää sille asetetut vaatimukset. Crosbyn mukaan laatua tulisi pyrkiä parantamaan tuotantovaiheessa ennalta ehkäisevästi (prevention) eikä valmiita tuotteita tarkastamalla (inspection). Hänen näkemyksensä mukaan kaikkien tuottajien pitäisi pyrkiä toiminnassaan virheettömyyteen ja pitää yllä jatkuvaa laadun kehittämistyötä¹¹.

Laadukas tuote / palvelu on

Asiakkaan kannalta:	Soveltuu käyttötarkoitukseen, vastaa käyttäjän odotuksia
Tuottajan kannalta:	Vastaa suunniteltua ja täyttää sille asetetut vaatimukset, ei sisällä virheitä

2.1.2 Prosessin laatu

Prosessin tarkoituksena on muokata sen sisään tulevat syötteet (input), jotka voivat olla materiaalisia tai immateriaalisia, toivotuiksi tuotoksiksi (output). Jos prosessi toimii vähintäänkin tyydyttävästi, nämä tuotokset ovat asiakkaan kannalta arvokkaampia kuin syötteet sellaisinaan. Prosessi sisältää erilaisia työvaiheita ja toimiessaan se kuluttaa aina organisaation resursseja.¹²

Prosessin laadukkuutta voidaan arvioida mittaamalla sen kykyä muuttaa prosessin tuleva syöte asiakkaan kannalta arvokkaammaksi tuotokseksi. Syöte tyypillisesti vaihtelee ja tällöin prosessin laadukkuuden

⁹ Crosby, 1986, s. 1

¹⁰ Crosby, 1986, s. 19

¹¹ Crosby, 1992, s. 36

¹² Oakland, 1999, s. 5-7

kannalta on keskeistä, miten hyvin se pystyy vastaamaan näihin muutoksiin ja tuottamaan samalla asiakasta hyvin palvelevia tuotoksia, ts. ”osumaan liukkuvaan maaliin.”¹³

2.1.3 Data, informaatio, tietämys ja viisaus

Jotta informaation laatu voitaisiin määritellä, on laadun lisäksi määriteltävä informaatio. Erilaisia hierarkkisia määritelmiä informaatiolle on esitetty useita. Niiniluodon näkemyksen mukaan informaatio on laajempi yläkäsite ja tieto sen suppeampi erikoistapaus, johon liittyy totuudenmukaisuuden ja perusteltavuuden lisäehto. Tietämyksen (knowledge) muodostaa käytettävissä olevien tai hyväksytyjen tietojen kokonaisuus. Dataa on hänen näkemyksensä mukaan informaatiota kantavat merkit tai merkkijonot. Niiniluoto erottelee toisistaan kielellisen ja ei-kielellisen informaation. Niiniluoto esittää myös viisauden käsitteen, johon palataan hieman myöhemmin.¹⁴

Davenport erottelee datan, informaation ja tietämyksen seuraavasti: data on havaintoja maailman tilasta, informaatio on dataa jolle on suotu merkitys ja tarkoitus, ja tietäminen on informaatiota jolle on annettu konteksti, merkitys ja tietty tulkinta. Lisäksi tietämyksen muodostumiseen vaikuttaa päällekkäisesti usea eri informaatio. Davenport jakaa tietämisen hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) ja eksplisiittiseen tietoon (explicit knowledge). Hiljainen tieto on usein subjektiivista ja vaikeasti artikuloitavaa ja siksi myös vaikeasti muutettavissa eksplisiittiseen muotoon.¹⁵

Davis erottelee datan ja informaation toisistaan seuraavasti: data on yksinkertaisesti faktoja. Informaatio on se merkitys, jonka ihmiset antavat datalle tai muodostavat datasta. Tämä tarkoittaa, että samalla kuin data muuttuu informaatioksi, dataa on tulkittava. Tämä tulkinta vaatii luonnollisesti työtä. Informaatio puolestaan on hänen mukaansa tietämisen raaka-ainetta. Jotta oikeita päätöksiä voitaisiin tehdä, on tarjolla oltava riittävästi hyvälaatuista informaatiota.¹⁶

Stacey esittää huomattavasti valtavirrasta poikkeavan näkemyksen tietämyksen muodostumisesta. Hänen näkemyksensä mukaan tietämys on hetkellinen prosessi. Tietämys muodostuu vain ihmisten välisessä interaktiossa ja näin ollen kukaan henkilö ei voi omata tietämystä. Tietämystä ei näin ollen voida

¹³ Lillrank, 1997, s. 10

¹⁴ Niiniluoto, 1996, s. 18-64

¹⁵ Davenport, 1997, s. 8-10

¹⁶ Davis 1995, s. 6-8, 46

myöskään mitata eikä sen muodostumista voida johtaa. Eksplisiittistä tietoa ei ole olemassa, vaan esim. yrityksen patentit ja dokumentoidut käytännöt ovat vain työkaluja tai symboleja. Tietämystä muodostuu vain silloin kuin ihmiset hyödyntävät näitä työkaluja ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään.¹⁷

Tässä tutkimusraportissa informaatio määritellään seuraavan hierarkian mukaisesti. Hierarkia perustuu pääosin Niiniluodon ja Davenportin näkemyksiin ja sitä havainnollistaa kuva 4. On huomattava että tämä tapa erotella data, informaatio, tietämys ja viisaus toisistaan ei ole ainoa vaihtoehto. Tieteellisesti vakiintunutta jaottelua ei ole.

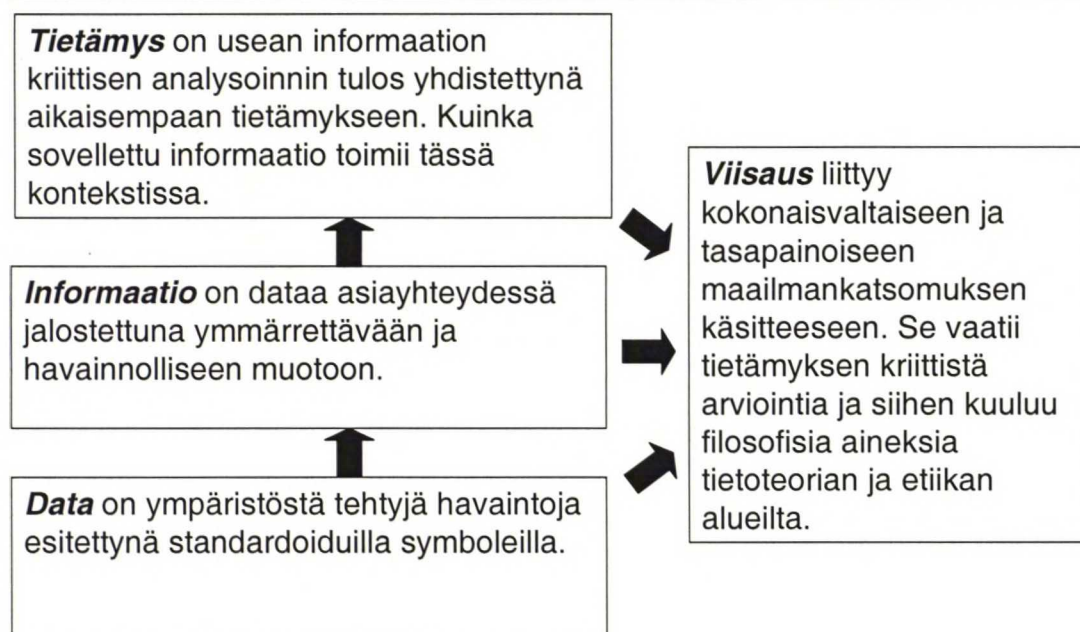
Data on ympäristöstä tehtyjä havaintoja esitettynä tietyillä sovitulla symboleilla. Sovitut symbolit voivat olla esim. numeroita ja kirjaimia. Data on yleensä helposti käsiteltävissä tietokoneilla.

Informaatio on dataa ymmärrettävässä asiayhteydessä jalostettuna ymmärrettävään ja havainnolliseen muotoon. Datan jalostamiseen informaatioksi liittyy aina työtä. Informaatio kertoo meille miten jokin asia on. Data on informaation raaka-ainetta. Informaatiota voidaan jossain määrin muodostaa tietokoneilla.

Tietämys muodostuu analysoidessa informaatiota kriittisesti. Analysoitaessa sitä hyödynnetään myös aikaisempaa tietämistä ja informaatiota. Tietämisen lisäämiseen vaaditaan myös työtä. Tietäminen kertoo meille miten jokin asia toimii. Informaatio on tietämisen raaka-ainetta. Tietämistä on yleensä vaikea muodostaa tietokoneilla.

Viisaus liittyy kokonaisvaltaiseen ja tasapainoiseen maailmankatsomuksen käsitteeseen. Tietämyksen kasvu ei yksinään riitä lisäämään viisautta, vaan viisauden kasvattaminen vaatii omatoimisia arvioita koko tietämyksen pohjalla olevan informaation luotettavuudesta ja hankintamenetelmistä. Viisauteen liittyy myös olennaisesti filosofisia aineksia tietoteorian ja etiikan aloilta. Toistaiseksi tietokoneet eivät osaa ajatella omatoimisesti ja näin ollen ne eivät voi omaksua viisautta.

¹⁷ Stacey 2001, s. 4-6, 108-109, 218-235



Kuva 4 - Data, informaatio, tietämys ja viisaus¹⁸

2.1.4 Informaation laatu ja sen kuvaajat

Informaation laatua voidaan arvioida hyödyntämällä erilaisia informaation laadun kuvaajia (dimensions of InfoQ). Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia mahdollisia tapoja jakaa laadun käsite osiin hyödyntämällä erilaisia laadun kuvaajia. On huomattava että kirjallisuudessa useat tutkijat käyttävät informaatio-termiä ja data-termiä hyvinkin vaihtelevasti, jopa toistensa synonyymeinä. Seuraavissa kappaleissa esiteltävissä informaation laadun arviointimenetelmissä, on muutamissa tapauksissa alkuperäisen tekijän käyttämä data-termi korvattu selvyiden vuoksi informaatio-termillä. Tällöin on aikaisemmassa luvussa 2.1.3 esitellyn data-informaatio-tietämys – hierarkian mukaisesti dataa koskevia olettamuksia laajennettu koskemaan myös informaatiota.

Ballou et al. esittävät että informaation laatua tulisi arvioida arvioimalla erikseen sen tarkkuutta, ajankohtaisuutta, kattavuutta, ja konsistenssia¹⁹. Davenport esittää informaation laadun kuvaajiksi tarkkuutta, ajankohtaisuutta, saatavuutta, kykyä saada yhteys ihmisiin (engagement), soveltuvuutta, ja harvinaisuutta²⁰. Myös Davis esittää varsin samankaltaisia kuvaajia ja lisää niihin mm. taloudellisuuden²¹.

¹⁸ Perustuu pääasiallisesti Niiniluodon ja Davenportin näkemyksiin kyseessä olevien käsitteiden hierarkkisesta suhteesta

¹⁹ Ballou et al., 1985, s. 150-162

²⁰ Davenport, 1997, s. 117-121

Orr esittää informaation laadun määritelmäksi yksinkertaisesti ”kuinka hyvin informaatio vastaa todellisuutta”. Hänen mielestään informaation laatu on sen käytön, ei sen keräyksen funktio. Käyttämätön informaatio vanhenee ajan myötä arvottomaksi. Informaation laatua voidaan parantaa vain silloin kuin sen vastaanottajat antavat palautetta sen laadusta sille lähteelle, joka informaatiota heille lähettää. Muussa tapauksessa järjestelmä ei sisällä ohjaavaa takaisinkytkentää.²²

Wang et al. luokittelivat tutkimuksessaan yli 150 informaation laadun kuvaajaa neljään laajaan luokkaan²³. Nämä luokat olivat sisäinen (intrinsic) laatu, kontekstuaalinen (contextual) laatu, kuvaava (representational) laatu, ja saatavuuden (accessibility) laatu. Wangin esittämä luokittelu on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1 - Wangin esittämät informaation laadun kategoriat ja niihin kuuluvat kuvaajat

Informaation laadun kategoria	Informaation laadun kuvaajat
Sisäinen	tarkkuus, objektiivisuus, uskottavuus, maine
Konteksti	relevanssi, lisäarvo, ajankohtaisuus, täydellisyys, informaation määrä
Kuvaava	tulkittavuus, ymmärrettävyys, ytimekäs esitysmuoto, yhdenmukainen esitysmuoto
Saatavuus	saatavuus, turvallisuus

On huomattava, että aivan kuin perinteisessä tuotteisiin ja palveluihin yhdistettävässä laadun käsitteessäkin, relevantit kuvaajat ja niiden keskinäinen tärkeysjärjestys vaihtelevat myös informaation vastaanottajien välillä. Lisäksi edellä mainitut eroavat usein esim. informaation tuottajien ja kuluttajien välillä. Informaation laatua arvioitaessa on aina katsottava asiaa tietyn ryhmän tai henkilön kannalta. On selvittävä informaation käyttötarkoitukset. Kun käyttötarkoitukset tiedetään, voidaan löytää sellaiset kuvaajat, joilla informaation kykyä vastata näihin tarpeisiin voidaan luotettavasti mitata.

²¹ Davis, 1995, s. 127

²² Orr, 1998, s. 66-71

²³ Wang et al., 1996

Informaation laadun kuvaajien käyttöön liittyy myös ilmeinen ongelma. Yhtäkään niistä ei ole yksikäsitteisesti määritelty. Onko esimerkiksi asiakasrekisteri, jossa 90 % tiedoista on täysin oikein ja 10 % tiedoista sisältää pieniä virheitä asiakkaiden osoitetiedoissa tarkempi kuin rekisteri, jossa 95 % tiedoista on täysin oikein ja 5 % täysin väärin? Kun yhteisesti hyväksyttyjä määritelmiä ei ole, eroavat tulkinnat eri ihmisten kesken. Tämä ei tee informaation laadun mittaamista mahdottomaksi, mutta se tekee mittauksen luonteeltaan subjektiiviseksi.

Muutamit tutkijat ovat myös pyrkineet määrittelemään informaation laatua informaation välitystä tukevien järjestelmien laadun kautta. Yleensä on keskitytty siihen, miten tyytyväisiä käyttäjät ovat olleet järjestelmään. Halloran esittää järjestelmän käytettävyyden, luotettavuuden, itsenäisyyden, ym. vaikuttavan suoraan järjestelmän sisältämän informaation laatuun²⁴. Tässä tutkimusraportissa informaatiota tarkastellaan kuitenkin järjestelmästä riippumattomana aina kuin se on mahdollista. Käytännössä esim. informaation esitysmuodon laatua arvioitaessa näin ei ole.

Voidaan todeta, ettei informaation laadulle, tai edes informaatiolle ole yhtä tieteellisesti vakiintunutta määritelmää. Yleisimmin käytetty tapa on arvioida informaation laatua erillisten kuvaajien kautta. Eri tutkijat ovat päätyneet jossain määrin eri kuvaajiin, mutta keskeistä on löytää informaation vastaanottajan kannalta tärkeimmät kuvaajat. Nämä kuvaajat vaihtelevat tilanteiden mukaan ja myös informaation vastaanottajien välillä. Lisäksi eri vastaanottajat ymmärtävät kuvaajien merkitykset eri tavoilla. Nämä seikat tekevät informaation laadun objektiivisen mittaamisen käytännössä mahdottomaksi. Tässä tutkimusraportissa laadukas informaatio määritellään sellaiseksi, joka vastaa hyvin vastaanottajien tarpeisiin. Kun mitataan informaation sopivuutta vastaanottajien tarpeisiin, ei objektiivisten mittareiden puute ole kovinkaan haitallinen tekijä.

Laadukas informaatio vastaa hyvin vastaanottajien tarpeisiin

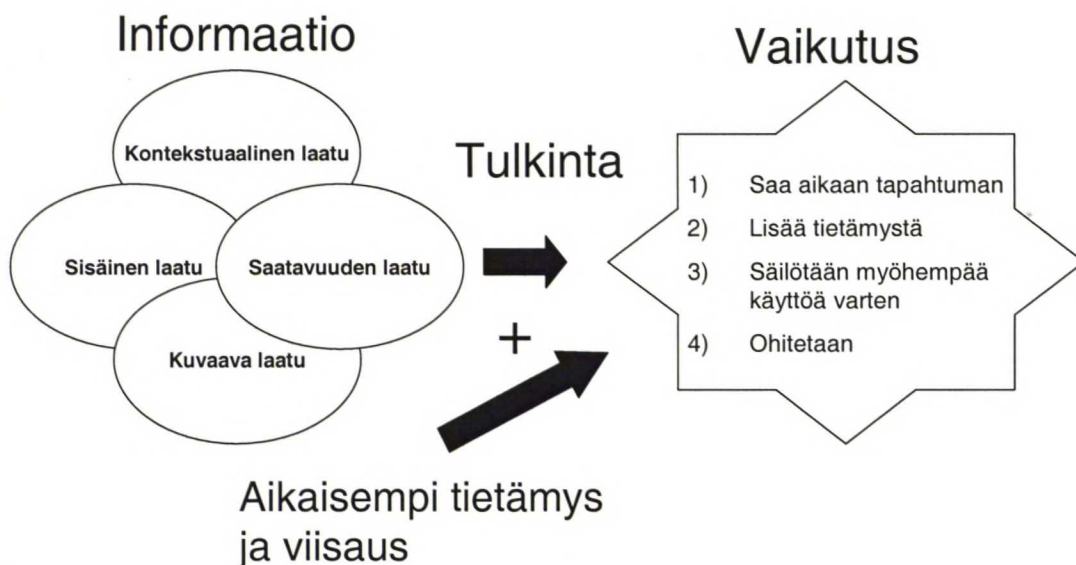
2.1.5 Informaation arvomekanismi

Informaatio aiheuttaa vastaanottajassa yhden tai useampia seuraavista toimenpiteistä²⁵: 1) *informaatio saa välittömästi tai viiveellä aikaan tapahtuman*, 2) *informaatio lisää henkilön tietämystä*, 3) *informaatio säilötään myö-*

²⁴ Halloran et al., 1978, s. 1-12

²⁵ Lillrank, 1997, s. 24

hempää käyttöä varten tai 4) informaatio ohitetaan. Tapaus 4 sulkee pois kolme ensimmäistä kohtaa. Kohdat 1, 2 ja 3 voivat esiintyä myös päällekkäisesti. Informaation arvomekanismia havainnollistaa kuva 5.



Kuva 5 - Informaation arvomekanismi (sovellettu Lillrankilta²⁶)

Informaation aiheuttama vaikutus riippuu informaation laadusta, sekä vastaanottajan aikaisemmasta tietämyksestä ja viisaudesta. Ohitettu informaatio on aina haitallista, sillä se kuluttaa vastaanottajan aikaa turhaan. Kolme jäljelle jäävää ryhmää voivat olla hyödyllisiä tai haitallisia riippuen siitä, minkälaisia tapahtumia tai muutoksia vastaanottajan tietämyksessä ne saavat aikaan.

2.2 Liiketoimintaprosessien mallintaminen (BPM)

Tässä luvussa käsitellään liiketoimintaprosessien mallintamista. Käsite on tärkeä tutkimuksen kannalta, sillä HUS:n ohjauskirjeprosessin mallintaminen oli yksi työn tavoitteista.

Liiketoimintaprosessien mallintaminen (Business process modeling, BPM) yleistyi 1990-luvun alussa kun havaittiin 80-luvun lopussa muodissa olleista liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluhankkeista (Business process re-engineering, BPR) noin 70 % epäonnistuneen²⁷. BPR:n tavoitteina oli yleensä

²⁶ Lillrank, 1997, s. 24

²⁷ Davenport et al., 1994, s. 43-54

prosessin kustannusten alentaminen, läpäisyajojen vähentäminen ja tuotoksen laadun parantaminen²⁸. Keskeisenä BPR-lähestymistavan ongelmana pidetään sitä, että prosesseja uudistettaessa ei huomioitu vanhoja käytössä olevia prosesseja. Tämän ”puhtaalta pöydältä aloittamisen” havaittiin yleensä tuottavan varsin epätydyttäviä tuloksia.

BPM kehiteltiin parantamaan BPR-hankkeiden onnistumismahdollisuuksia siten, että aikaisempien prosessien heikkoudet ja vahvuudet voidaan ottaa huomioon niitä kehitettäessä. Prosessien mallintaminen voi tuottaa hyötyjä ilmeikään BPR-hanketta ja prosessin radikaalia muuttamista. Haque väittää, että tehokas tiimityöskentely vaatii prosessin ymmärtämistä, jota puolestaan tukee olennaisesti prosessin mallintaminen²⁹. Prosessit voivat olla hyvinkin laajoja, ja niiden parissa voi toimia useita satoja tai tuhansia henkilöitä eri puolelta organisaatiota. BPM on menetelmä, joka pyrkii kiteyttämään näiden kaikkien yhteisen tiedon prosessista ja sen työvaiheista yhteen havainnolliseen malliin.

BPM:n avaintavoitteet ovat³⁰:

- Muodostaa havainnollisessa muodossa oleva kartta prosessista, josta on helposti nähtävissä prosessin keskeiset aktiviteetit
- Esittää havainnollisessa muodossa uusia prosesseja niiden toimivuuden ja tehokkuuden arvioinnin varten

Avaintavoitteiden lisäksi prosessien mallintaminen selkeyttää eri toimintojen välisiä vastuualueita, helpottaa tarpeettomien toimintojen karsimista, helpottaa ongelmien havaitsemista ja ratkaisemista, sekä helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä.³¹

BPM-hanketta toteutettaessa on valittava sopivin näkökulma kartan luomista varten. Valittava näkökulma riippuu mallinnettavan prosessin luonteesta ja mallinnushankkeen tavoitteista. BPM:n yleisimmin käytetyimpiä näkökulmia ovat^{32, 33}:

²⁸ Davenport et al., 1990, s. 14-15

²⁹ Haque et al., 2001, s. 28-29

³⁰ Lin et al., 2002, s. 19

³¹ Kvist et al., 1995, s. 77

³² Curtis et al., 1992, s. 77

³³ Kueng et al., 1996

- **Funktionaalinen** näkökulma esittää mitä prosessin elementtejä suoritetaan ja mitä materiaalia ja informaatiota virtaa näiden elementtien välillä.
- **Behavioristinen** näkökulma esittää milloin ja missä järjestyksessä prosessin eri elementit suoritetaan. Usein lisäksi tarkastellaan miten erilaiset takaisinkytkentäsilmut toimivat, prosessi iteroituu ja monimutkaisia päätöksiä tehdään.
- **Organisaationaalinen** näkökulma esittää missä ja kuka prosessin eri elementit suorittaa. Lisäksi tarkastellaan usein fyysisiä kommunikaatiojärjestelmiä sekä materiaalin ja informaation tallennusjärjestelmiä.
- **Informaationäkökulma** esittää prosessin tuottamia tai manipuloimia informaatioentiteettejä. Nämä entiteetit voivat olla dataa tai informaatiota eri muodoissa. Informaationäkökulmassa tarkastellaan myös eri entiteettien välisiä suhteita ja riippuvuuksia.

Mallinnettavan näkökulman lisäksi tulee valita sopivat mallinnusmenetelmät. Osa metodeista on formaalimpia ja siten myös raskaampia toteuttaa (esim. IDEF menetelmien perhe³⁴ ja Role Activity Diagram³⁵), kun taas osa on kevyempiä ja havainnollisempia (esim. Flowcharting ja Data Flow Diagram³⁶). Toiset menetelmät skaalautuvat paremmin suuriin ja monimutkaisiin prosesseihin. Osa menetelmistä mahdollistaa prosessin tarkastelemisen useammilla hierarkkisilla tasoilla. Kaikilla metodeilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kaikilla on myös omat notaationsa. Sopivan näkökulman ja metodin löytämiseksi on lähdettävä siitä, minkälainen nykyinen prosessi on ja mitä hyötyjä prosessin mallintamisella halutaan saavuttaa^{37, 38}.

³⁴ Lin et al., 2002, s. 21-27

³⁵ Luo et al., 1999, s. 316-318

³⁶ Luo et al., 1999, s. 316-317

³⁷ Luo, 1999, s. 315

³⁸ Kvist et al., s. 77-78

3 Tutkimusmetodologia

Tässä tutkimuksessa käytettiin seuraavia tutkimusmenetelmiä: *kirjallisuustutkimus*, *haastattelut*, *lomakekysely*, sekä *workshopit*. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tutkimusaineiston keruuta ja käsittelyä. Workshoppeilla kerättiin varsin merkittävä osa tämän tutkimuksen aineistosta. Lisäksi workshoppeissa kerättyä aineistoa käsiteltiin yleisemmin tutkimuksissa käytetyistä menetelmistä poikkeavilla menetelmillä. Tämän vuoksi workshopien toteuttaminen ja niissä kerätyn aineiston käsittely on kuvattu varsin laajasti. Kokonaisuutena tutkimuksessa käytetty lähestymistapa oli pääosin kvalitatiivinen.

3.1 *Kirjallisuustutkimus*

Tutkimus aloitettiin perehtymällä laadun, informaation ja informaation laadun teoriaan. Näiden lisäksi keskityttiin erityisesti prosessien mallintamiseen, informaation levitykseen (information dissemination), sekä terveydenhuolto-organisaatioiden toimintaan.

3.2 *Haastattelut*

Haastatteluilla pyrittiin muodostamaan kattava kuva HUS-kuntayhtymän rakenteesta sekä toiminnasta. Tämän lisäksi haastatteluilla kerättiin tietoa HUS:n ohjauskirjeproessin toiminnasta sen mallintamista varten. Haastattelumenetelmällä voidaan saada yksityiskohtaista tietoa käsiteltävistä asioista. Menetelmä vaatii kuitenkin huomattavasti tutkijan aikaa.

3.2.1 Haastattelujen toteuttaminen

Aineiston kerääminen aloitettiin haastatteleamalla kirjeitä laativia henkilöitä, sekä kirjeiden laadintaprosessiin eri tavoilla vaikuttavia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin HUS:n yhtymähallinnossa 28.6.2002-31.7.2002 välisenä aikana. Haastateltavia oli yhteensä 11 henkilöä (liite 1) HUS:n henkilöstöhallinnosta, taloushallinnosta, sisäisestä valvonnasta, kirjaamosta ja viestinnästä. Haastatteluissa oli varsin laajasti edustettuna yleis- ja ohjekirjeitä laativan prosessin eri osapuolet.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli haastattelijalla oli lista asioista, jotka tuli käsitellä haastattelun aikana. Haastattelutilanteesta riippui kuinka laajasti ja missä järjestyksessä nämä asiat käsiteltiin. Haastattelut kestivät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin ja ne nauhoitettiin niissä tapauksissa, joissa haastatettava henkilö antoi nauhoittamiselle suostumuksensa. Haastatteluissa tehtiin muistiinpanoja, joita myöhemmin täydennettiin kuuntelemalla haastattelusta tehty nauhoitus. Henkilökohtaisten haastattelujen lisäksi tehtiin lokakuussa 2002 kolme täydentävää puhelinhaastattelua. Näitä haastatteluja ei nauhoitettu.

HUS:n kirjallisia ohjauskäytäntöjä vertailtiin benchmarking menetelmällä Päijät-Hämeen keskussairaalan (PHKS) käytäntöihin haastatteleamalla lokakuussa 2002 kolmea keskeisesti PHKS:n ohjaukseen vaikuttavaa henkilöä (liite 1). Tarkoituksena näillä haastatteluilla oli löytää yhtenäisyyksiä ja eroja HUS:n ja PHKS:n kirjallisten ohjauskäytäntöjen välillä. Benchmarking osuutta on käsitellään myöhemmin laajemmin luvussa 4.4.

3.2.2 Haastatteluissa kerätyn aineiston käsittely

Ohjauskirjeprosessiin osallistuvien henkilöiden haastattelujen perusteella mallinnettiin ko. prosessi. Mallia muodostettaessa keskeistä oli, että malli olisi havainnollinen, siinä näkyisivät kaikki olennaiset kirjeisiin vaikuttavat tahot ja että informaation kulku eri tahojen välillä näkyisi selkeästi. Aikaisemmin prosessien mallintamisen teoriaa käsittelevässä luvussa 2.2 esitetyn mukaisesti prosessimalli muodostettiin ensisijaisesti *informaation näkökulmasta*. Luvussa 2.2 esitetty näkökulmat ovat kuitenkin huomattavan päällekkäisiä ja esim. informaationäkökulmassa voi nähdä myös piirteitä kaikista muista luvussa esitetyistä näkökulmista. Eri näkökulmat vain korostavat tiettyjä prosessin toimintaan vaikuttavia tekijöitä eri tavoilla.

Käytetyksi mallinnusmetodiksi ei valittu mitään tieteellisissä julkaisuissa yleisesti käytettyä formaalia esitysmuotoa. Syynä tähän oli tieteellisissä julkaisuissa esitettyjen mallinnusmenetelmien esitysmuotojen monimutkaisuus. Tarkoituksena oli, että mallin ymmärtää ilman perehtymistä käytettyyn mallinnusmenetelmään ja prosessien mallintamisen teoriaan. Mallinnus tehtiin esittämällä prosessin keskeiset osapuolet ja niiden välinen informaation kulku yksinkertaisessa graafisessa muodossa. Yksinkertaiseen graafiseen mallintamiseen on päätyntä myös mm. dokumenttiyritys Rank Xerox UK, joka usean toteutetun prosessinmallinnushankkeen jälkeen havaitsi yksinkertaisten piirrosten (flowchart) toteuttavan teh-

tävänsä monimutkaisia metodeja paremmin³⁹. HUS:n ohjauskirjeprosessin malli muodostettiin MS Powerpoint -ohjelmalla. Muodostettu malli esitellään myöhemmin luvussa 4.1.1.

3.3 *Lomakekysely*

Lomakekyselyllä selvitettiin yleis- ja ohjekirjeiden toteutunutta ohjausvaikutusta, sekä kuinka laadukkaaksi HUS:n henkilökuntaan kuuluvat kokevat työtänsä ohjaavan informaation. Kyselylomakkeilla voidaan ryhmältä tiedustella muutamaa tarkasti määriteltyä asiaa. Kyselylomakkeilla kerätty tieto ei ole yhtä kattavaa kuin haastatteluilla saatu tieto, mutta sitä voidaan yleensä haastatteluihin verrattuna vaivattomammin vertailla keskenään ja käsitellä kvantitatiivisin menetelmin. Kyselylomakkeella tehty aineiston keruu ja sen myöhempi käsittely oli tässä tutkimuksessa niin suoraviivaista, että se on käsitelty lyhyesti kyselyn tulosten ohessa luvussa 4.5. Käytetty kyselylomake on tämän tutkimuksen liitteenä 3.

3.4 *Workshopit*

Workshopeilla kerättiin suurin osa tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Menetelmän käyttöön päädyttiin, koska sillä on mahdollista kerätä varsin nopeasti kattavaa aineistoa suurelta joukolta ihmisiä. Lisäksi workshop-menetelmä kuormittaa tutkijaa huomattavasti vähemmän kuin esim. vastaavan määrän henkilöitä haastatteleminen. Koska workshopiin osallistuu useita henkilöitä eri puolilta prosessia, on mahdollista muodostaa varsin kattava kuva prosessin toiminnasta ja sen ongelmista jo yhden workshop-tilaisuuden aikana⁴⁰. Tätä tutkimusta varten oli varattu vain noin viisi kuukautta aikaa. Lisäksi TAI Tutkimuslaitoksen muilla tutkijoilla, joiden apua hyödynnettiin workshopien järjestelyissä ja suorittamisessa, oli varsin paljon kokemusta menetelmän hyödyntämisestä. Näiden seikkojen vuoksi päädyttiin workshop-menetelmän käyttämiseen tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä. Seuraavat luvut kuvaavat workshopien osallistujien valintaa, workshopien toteuttamista ja workshopeissa kerätyn aineiston käsittelyä.

³⁹ Davenport, 1997, s. 24

⁴⁰ Järvinen et al., 2002, s. 38-75

3.4.1 Workshopien osallistujien valinta

Tätä tutkimusta varten järjestettiin neljä workshop-tilaisuutta. Kolmessa ensimmäisessä workshopissa analysoitiin nykytilanteen ohjauskirjeisiin liittyviä ongelmia ja näiden ongelmien vaikutuksia organisaatiolle. Neljännessä workshopissa suunniteltiin ryhmätöinä parannusehdotuksia nykyisiin käytäntöihin.

Kolme nykytilaa analysoivaa workshopia järjestettiin 6.9.2002-13.9.2002. Osallistujat valittiin seuraavasti: ensimmäiseen workshopiin (Kirjeiden laadintaprosessi) osallistui kirjeitä laativia henkilöitä, toiseen workshopiin (Kirjeiden vastaanottoprosessi I) osallistui kirjeiden primäärivastaanottajia, eli henkilöitä jotka ovat johtavassa asemassa ja joiden vastuulla on kirjeiden viestittäminen alaisilleen. Kolmanteen workshopiin (Kirjeiden vastaanottoprosessi II) osallistui henkilöitä, jotka soveltavat kirjeiden ohjeita päivittäisessä työssään. Neljänteen 20.9.2002 järjestettyyn workshopiin (Kehitysworkshop) osallistui henkilöitä kaikkien aikaisempien workshopien osallistujista. Lisäksi paikalla oli muutamia muita HUS:n henkilökuntaan kuuluvia. Ensimmäinen workshop kesti puoli työpäivää, ja seuraavat workshopit kokonaisen työpäivän. Osallistujia workshoppeissa oli 8-18 henkilöä per workshop. Workshopien toteuttamisjärjestystä havainnollistaa kuva 6.

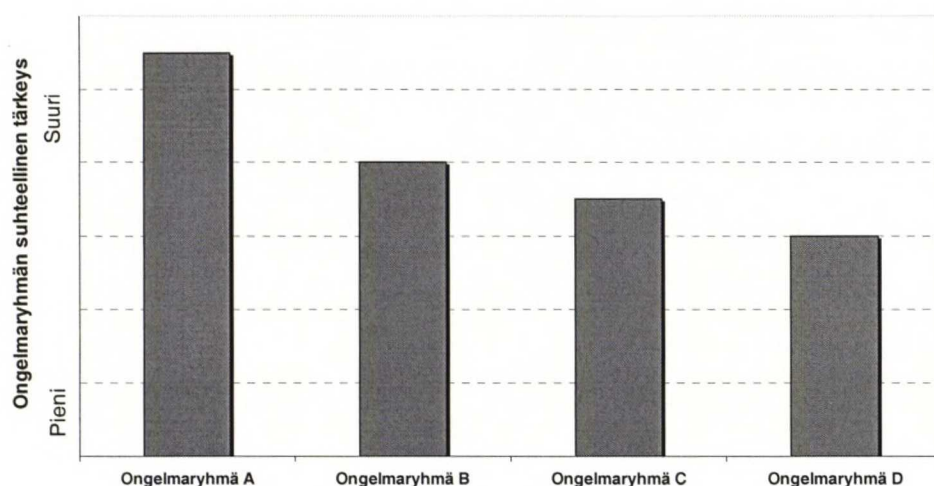


Kuva 6 - Järjestetyt workshop-tilaisuudet

3.4.2 Workshopien toteuttaminen

Ensimmäiseen ja toiseen workshopiin osallistuneille henkilöille lähetettiin muutamaa päivää ennen tilaisuutta kotitehtävä (liite 2), jossa heidän tuli kuvailla kolmesta viiteen olennaisinta yleis- ja ohjekirjeisiin liittyvää ongelmaa. Ongelmat tuli asettaa tärkeysjärjestykseen (1-5) ja lisäksi tuli arvioida ongelmien syitä, eli mitkä tekijät aiheuttavat kyseiset ongelmat. Ongelmien syiden lisäksi tuli vielä arvioida ongelmien

seurauksia, eli mitä kielteisiä vaikutuksia ongelmat saavat aikaan. Ennen itse workshop-tilaisuuden alkua, ongelmat ryhmiteltiin ja ryhmille laskettiin suhteelliset painoarvot ryhmään kuuluvien ongelmamainintojen ja näiden tärkeyksien perusteella. Painoarvot laskettiin kertomalla ongelmat niille annetuilla tärkeyksillä. Tärkein ongelma sai kolme pistettä, toiseksi tärkein kaksi pistettä ja loput ongelmat yhden pisteen kukin. Pisteytetyt ongelmat ryhmiteltiin sen jälkeen loogisiin ongelmaryhmiin. Yksittäiset ongelmamaininnat, jotka eivät sopineet mihinkään ryhmään, luokiteltiin omaan ryhmäänsä (muut ongelmat). Kuvassa 7 on esitetty, minkälaisia kuvaajia kotitehtävien vastausten perusteella muodostettiin.



Kuva 7 - Workshopia edeltävän kotitehtävän vastausten luokittelu

Itse workshop-tilaisuuksissa kotitehtävien vastausten perusteella muodostettuja ongelmaryhmiä tarkasteltiin lähemmin. Ryhmistä muodostettiin eräänlaisia syy-seuraus-kaavioita, joissa pyrittiin löytämään kaikki olennaisimmat ongelmiin vaikuttavat syyt ja ongelmista aiheutuvat seuraukset. Muodostetut kaaviot perustuvat Kaoru Ishikawan, laatuajattelun varsin merkittävän vaikuttajan, kehittämiin kahteen laadunhallinnan työkaluun, syy-seuraus-kaavioon⁴¹ (cause-effect-diagram) ja suhdediagrammiin⁴² (interrelationship diagram). Keskeisenä ajatuksena oli pyrkiä kartoittamaan havainnolliseen muotoon kotitehtävien vastausten perusteella havaittuihin ongelmiin vaikuttavat kaikki syyt ja ongelmista aiheutuvat kaikki seuraukset. Niitä ongelmia, jotka oli kotitehtävien perusteella luokiteltu tärkeimmiksi, käsiteltiin erityisen huolellisesti.

⁴¹ Oakland, 1995, s. 202-205

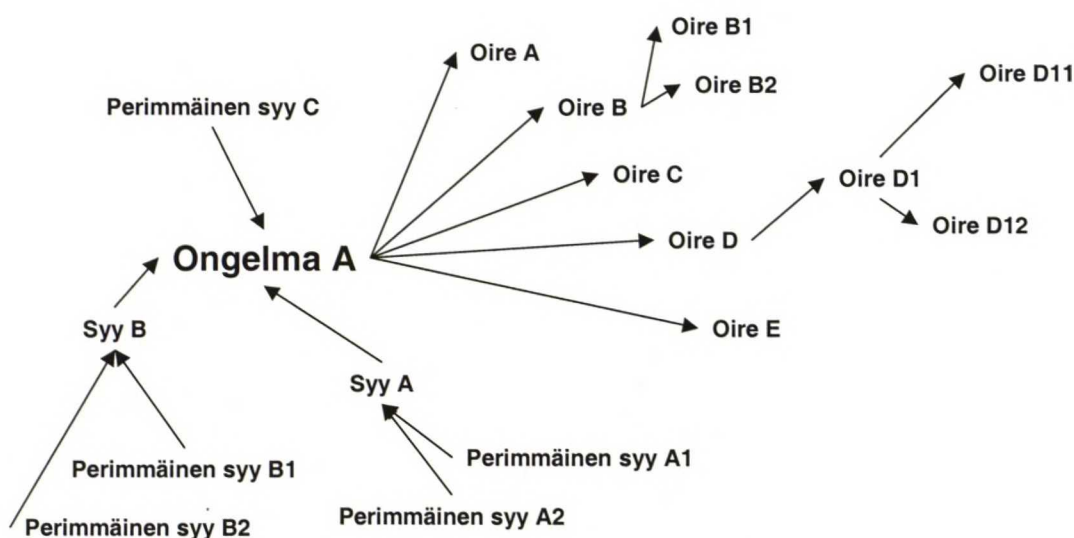
⁴² Oakland, 1995, s. 219

Ongelman syylläkin voi olla oma syynsä, ja näin ollen syy-seuraus-ketjua pyrittiin workshopissa muodostamaan aina niin pitkälle kuin mahdollista. Ishikawa esittää miten toistuvaan ongelmaan voi yrittää vaikuttaa seuraavalla kolmella tavalla:

- A) poistamalla ongelman oireen (symptom)
- B) poistamalla ongelman syyn (cause)
- C) poistamalla ongelman perimmäisen syyn (fundamental cause)

Kun ongelma on toistuva, vaihtoehto A voi tarjota vain väliaikaisen parannuksen tilanteeseen. Vaihtoehto B voi myös auttaa, mutta vaihtoehto C on ainoa pidemmällä aikavälillä tarkasteltaessa toimiva ratkaisu.⁴³

Eri ongelmaryhmien sisältämistä ongelmista muodostettiin workshoppeissa kuvan 8 kaltaisia kaavioita. Aiemmin esitettyjen perustelujen lisäksi kaavioiden muodostamista tukee se, että laajempien asiakokonaisuuksien esittämisen graafisessa muodossa on todettu olennaisesti helpottavan niiden ymmärtämistä.⁴⁴



Kuva 8 - Sovellettu syy-seuraus-kaavio / suhdediagrammi

⁴³ Ishikawa et al., 1985, s. 85-88

⁴⁴ Gharajedaghi, 1999, s. 123-128

Workshopeissa havaitut syy-seuraus-suhteet eivät ole deterministisiä kausaliteetteja, eli esim. ongelma A ei välttämättä johda oireisiin A, B, C, D ja E. Suhteet ovat probabilistisia, eli ongelma A lisää oireiden A, B, C, D ja E esiintymistodennäköisyyttä. Se mitkä oireet toteutuvat tietyssä tilanteessa, riippuu sen hetkistä olosuhteista ja siitä mitkä syyt ovat olleet myötävaikuttamassa ongelman syntyyn.⁴⁵

Muodostetut kaaviot eivät ole kovinkaan objektiivisia. Tutkijan kaavioita laadittaessa tekemät valinnat vaikuttavat aina jossain määrin kaaviossa esitettyjen asioiden ja niiden välisten yhteyksien valintaan. Olennaista kaavioita tarkasteltaessa on huomata eri asioiden välisiä yhteyksiä ja se, että eri ongelmien ympärille muodostuu monimutkaisia syy-seuraus rakenteita. Yhteen ongelmaan voi olla myötävaikuttamassa hyvinkin monta tekijää. Jos ongelmaan halutaan puuttua, voi olla tarpeen puuttua moneen myötävaikuttavaan tekijään. Lisäksi yksi tekijä voi myötävaikuttaa useamman kuin yhden ongelman syntyyn. Erityisesti tällaisten tekijöiden poistaminen tuottaa usein parhaita tuloksia. Lisäksi kuvioihin voi muodostua silmukoita, joissa ongelma vahvistaa itse itseään⁴⁶.

Kaavioiden muodostaminen ennen johtopäätösten tekemistä on hyvin perusteltua, koska Teknillisen korkeakoulun TAI Tutkimuslaitoksen projektien kokemusten perusteella on tyypillistä että yrityksissä tehtävistä kehityshankkeista käytetään vain noin 10 % ajasta ongelmien selvittämiseen ja 90 % parannusten suunnitteluun⁴⁷. Tässä tutkimuksessa kolme neljästä workshopista keskittyi erityisesti yleis- ja ohjekirjeiden ongelmien selvittämiseen ja vain yksi neljästä ohjauskirjeprosessin kehittämiseen.

3.4.3 Workshopeissa kerätyn materiaalin käsittely

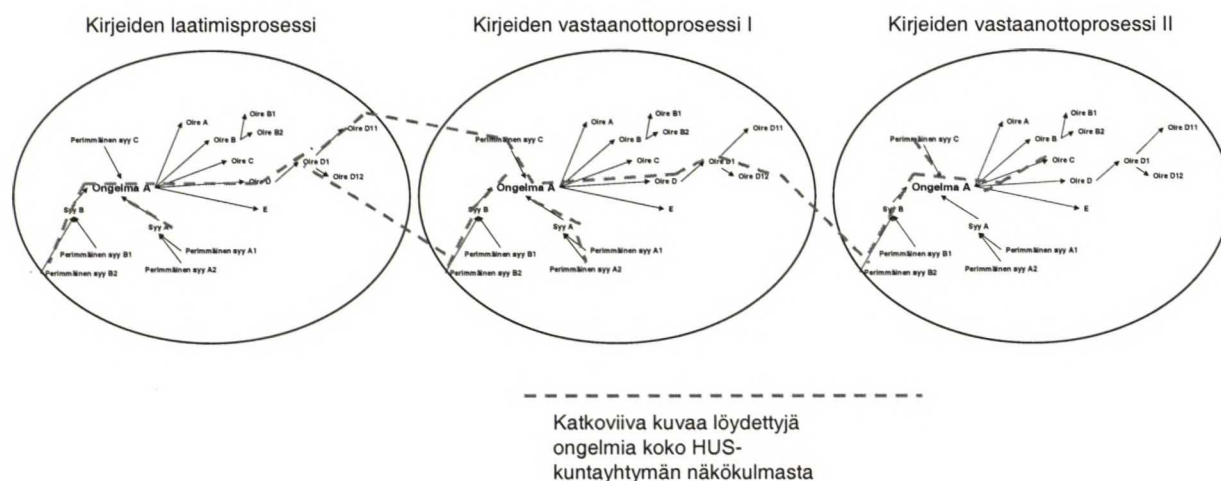
Kolmessa ohjauskirjeiden ongelmia kartoittavissa workshopeissa muodostettuja kaavioita analysoitiin myös koko kuntayhtymän kannalta. Koska kolmessa ensimmäisessä workshopissa oli osallistujia aina vain yhdeltä hierarkiatasolta, voidaan olettaa että näissä tilaisuuksissa muodostetut kaaviot esittävät ongelmia lähinnä tämän kyseisen hierarkiatason näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida ohjauskirjeiden toimivuutta tätä laajemmin koko kuntayhtymän kannalta. Eri hierarkiatasojen näkökulmat pyrittiin yhdistämään etsimällä eri workshopeissa kerätystä aineistoista yhteyksiä. Yhteyksien etsiminen tapahtui niin, että workshopeissa muodostettuja kaaviota jatkettiin soveltuvin osin myös aikaisemmissa workshopeissa oleviin kaavioihin. Tulkinnan yhteyksien soveltuvuudesta tekivät workshopei-

⁴⁵ Uusitalo, 1991, s. 99-101

⁴⁶ Gharajedaghi, 1999, s. 48-55

⁴⁷ Järvinen et al., 2002, s. 41

hin osallistuneet HUS:n työntekijät. Tämän voidaan olettaa lisäävän tulkintojen luotettavuutta. On kuitenkin huomattava, että jo yksittäiset kaaviot ovat varsin subjektiivisia. Usean kaavion yhdistäminen vielä lisää subjektiivisuuden astetta. Kaavioita yhdistämällä on kuitenkin mahdollista arvioida ohjauskirjeisiin liittyvien ongelmien syitä ja seurauksia koko kuntayhtymän kannalta. Kaavioiden yhdistämistä havainnollistaa kuva 9.



Kuva 9 - Workshopeissa muodostettujen kaavioiden yhdistäminen

Aikaisemmin kuvatus kaavioiden yhdistämisen lisäksi niistä laadittiin tietokartta. Tietokartta on TAI Tutkimuslaitoksen projektien kehittämä työkalu, jossa kaikki workshopeissa kerätty materiaali yhdistetään. Tietokartalla saavutetaan kaksi merkittävää hyötyä. Kun kaikki kerätty materiaali yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, on tutkijan huomattavasti helpompi havaita eri ongelmien välisiä riippuvuussuhteita, verrattuna tilanteeseen jossa materiaali olisi olemassa pelkästään erillisinä syy-seuraus-kaavioina. Käytännössä tietyt tekijät (esim. resurssien niukkuus) ovat usein myötävaikuttamassa useampien ongelmien syntyyn. Lisäksi tutkijan on huomattavasti helpompi havaita tietokartasta laajempia ongelmasilmuksia, joissa ongelma vahvistaa itse itseään. Kokonaisuutena tietokartan laatiminen lisää tutkijan ymmärrystä ja näin myös workshopeissa kerätyn aineiston validiteettia⁴⁸.

⁴⁸ Järvinen et al., 2002 s. 56-61

3.5 Menetelmien yhteenveto

Seuraava taulukko (taulukko 2) esittää tiiviissä muodossa aikaisemmin kuvatut aineistonkeruumenetelmät ja niillä pääasiallisesti kerätyn aineiston.

Taulukko 2 - Käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja niillä kerätty aineisto

Aineistonkeruumenetelmä	Tärkein kerätty aineisto
➤ Kirjallisuustutkimus	➤ Tietoa informaation laadusta, prosessien mallintamisesta, terveydenhuolto-organisaatioiden toiminnasta, ym.
➤ Haastattelut	➤ Tietoa ohjauskirjeprosessista sen mallintamista varten ➤ Tietoa ohjauskirjeprosessin ongelmista
➤ Workshopit	➤ Tietoa ohjauskirjeisiin liittyvistä ongelmista niiden laatijoiden, vastaanottavien esimiesten ja soveltavan henkilökunnan suhteen ➤ HUS-kuntayhtymän ohjauskäytäntöjen kehitysehdotuksia
➤ Lomakekysely	➤ Kvantitatiivista tietoa soveltavan henkilökunnan suhtautumisesta heidän työtänsä ohjaavaan informaatioon ➤ Kvantitatiivista tietoa ohjauskirjeiden toteutuneesta ohjausvaikutuksesta

4 Tulokset

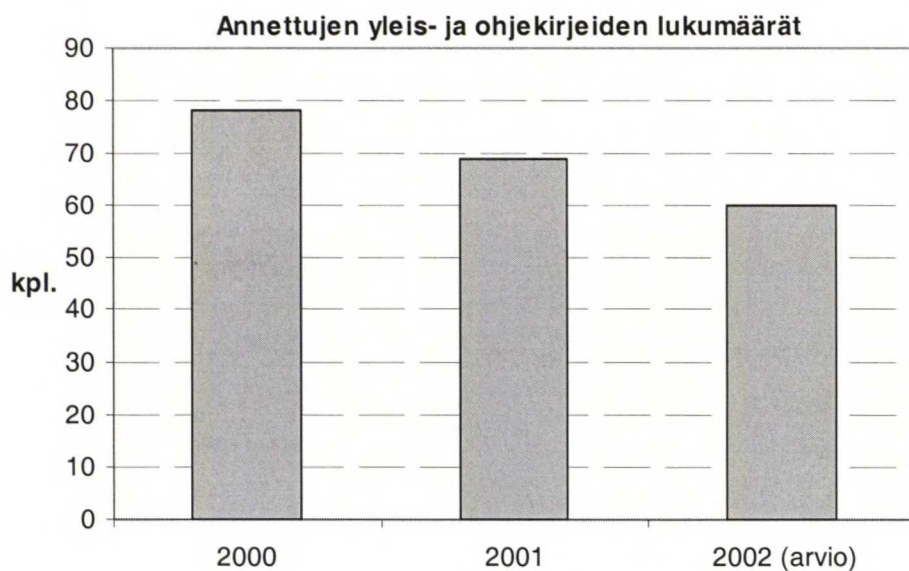
Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, joita ovat: *muodostettu ohjauskirjeprosessin malli, tutkimuksessa havaitut ohjauskirjeisiin liittyvät ongelmat, näiden ongelmien vaikutukset organisaatiolle, benchmarking toisen terveydenhoito-organisaation ohjauskäytäntöihin ja kirjeiden totentunut ohjansvaikutus.*

4.1 *Muodostettu ohjauskirjeprosessin malli ja kirjeiden vastaanotto*

HUS:n yleiskirje 10/2001 määrittelee yleis- ja ohjekirjeet seuraavasti:

”Sairaanhoitopiirin hallituksen tekemistä ratkaisuksista annetaan tarkemmat toimintaohjeet yleiskirjeillä. Hallituksen esityslistalla todetaan, milloin asiasta laaditaan yleiskirje ja minkälainen jakelu yleiskirjeellä on. Yleiskirje annetaan mahdollisimman pian päätöksenteon jälkeen. Yleiskirje on luonteeltaan periaatteellinen. Ohjekirjeillä annetaan muita yksityiskohtaisia toimeenpano-ohjeita ja ohjeita, jotka rajoittuvat tiettyyn aikaan tai alueeseen.”

HUS:n intranetissä on vuodelta 2001 lueteltu 19 yleiskirjettä ja 53 ohjekirjettä. Tässä dokumentissa yleis- ja ohjekirjeitä kutsutaan yhteisellä nimellä ohjauskirje (tai kirje). Seuraavassa kuvassa (kuva 10) on esitetty annettujen ohjauskirjeiden lukumäärät vuosittain. Vuoden 2002 kohdalla voidaan tässä vaiheessa esittää vain kirjeiden laatijoiden haastatteluihin ja tässä vaiheessa annettujen kirjeiden määrään perustuva arvio.

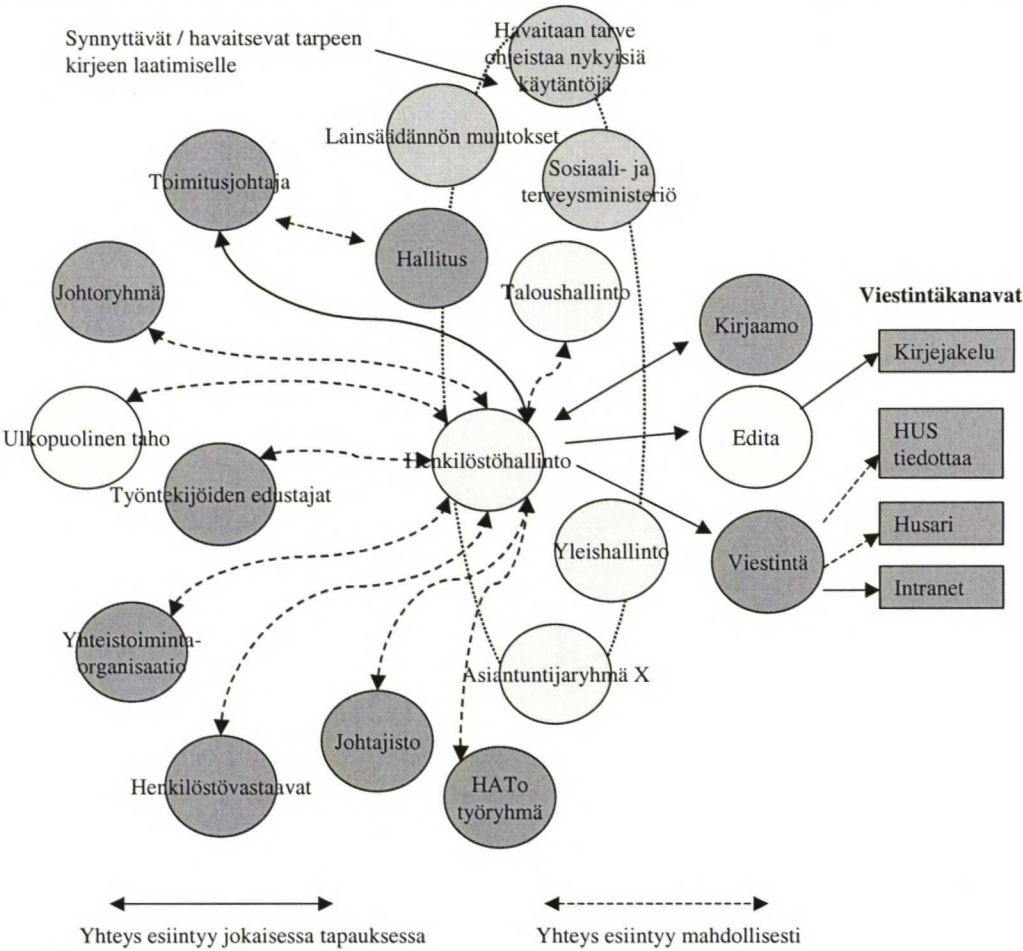


Kuva 10 - Annettujen yleis- ja ohjekirjeiden lukumäärät vuosittain

4.1.1 Ohjauskirjeprosessin malli

Kuva 11 havainnollistaa ohjauskirjeitä luovaa prosessia. Kuva on muodostettu yhtymähallinnossa suoritettujen haastattelujen pohjalta. Haastattelujen toteutus on kuvattu aikaisemmin luvussa 3.2.1 ja haastatteluaineiston työstäminen prosessikuvaukseksi on kuvattu luvussa 3.2.2.

Ympyrät kuvaavat prosessin kannalta keskeisimpiä tahoja. Ympyröitä yhdistävät käyrät kuvaavat eri tahojen välistä interaktiota. Kuva on tässä tapauksessa laadittu henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Taloushallinto, yleishallinto ja erilaiset asiantuntijaryhmät tekevät myös kirjeitä, ja tällöin mukana voivat olla hyvin pitkälle samat osapuolet: hallitus, johtajisto, toimitusjohtaja jne. Kuvan suorakulmiot kuvaavat niitä viestintäkanavia, joita hyödynnetään kirjeiden välittämiseen niiden vastaanottajille.



Kuva 11 - Muodostettu ohjauskirjeprosessin malli [Henkilöstöhallinnon näkökulmasta] ⁴⁹

Ohjauskirjeitä pääasiassa laativat tahot (kuvassa keskellä olevat vaaleat ympyrät) on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 3).

Taulukko 3 - Ohjauskirjeitä laativat tahot

Kirjeitä laativa taho	Minkälaisia kirjeitä laatii
Henkilöstöhallinto	Henkilöstöhallinto laatii suurimman osan ohjauskirjeistä. Kirjeet käsittelevät tyypillisesti mm. henkilöstöhallinnon sisäisiä muutoksia, sopimusmuutoksia, palkkausta, lomia, eläkeuudistuksia ym.

⁴⁹ Kuva perustuu HUS:n yhtymähallinnossa suoritettuihin 11 haastatteluun

Taloushallinto	Laatii kirjeitä, jotka eivät kuulu henkilöstöhallinnon piiriin.
Yleishallinto	Laatii kirjeitä, jotka eivät kuulu henkilöstöhallinnon tai taloushallinnon piiriin.
Asiantuntijaryhmät (esim. tietohallinto)	Laativat kuntayhtymälle tarvittaessa kirjeitä / ohjeita tietyistä aihepiiristä, mistä ryhmä omaa erityistä asiantuntemusta.

Katkoviivalla rajatussa ovaalissa sisällä olevat ympyrät esittävät niitä tahoja tai tekijöitä, jotka havaitsevat tai synnyttävät tarpeen kirjeen laatimiselle. Kirjeet saavat alkunsa muutoksista lainsäädännössä tai siitä, että HUS:n hallitus, jokin HUS:n asiantuntijaryhmä, tai ryhmä organisaation hallinnossa havaitsee tarpeen ohjeistamalla parantaa nykyistä toimintaa. Sosiaali- ja terveysministeriö voi lisäksi antaa terveysalalle sitovia määräyksiä, jotka voivat synnyttää tarpeen ohjeistamiselle. Ohjauskirjeitä pääasiallisesti laativien tahojen välillä (esim. henkilöstöhallinto ja taloushallinto) on myös joissain tapauksissa yhteistyötä.

Valmisteluprosessi on luonteeltaan neuvotteleva ja iteratiivinen. Mukana olevien osapuolten määrä vaihtelee suuresti ohjeistettavan asian, kirjettä valmistelevan tahon ja kirjettä pääasiallisesti työstävän henkilön henkilökohtaisten näkemysten mukaan. Yleensä kirjeiden valmistelu on pitkälti neuvottelua, jossa kirjeitä valmisteleva taho pyrkii muokkaamaan kirjeen kaikkia osapuolia tyydyttävään muotoon, samalla maksimoiden sen ohjaavan vaikutuksen. Eri tahot ovat mukana prosessissa vaihtelevilla työpanoksilla. Tilanteesta riippuen taho voi antaa vain lyhyen lausunnon, toimia aktiivisesti mukana koko laadintaprosessin ajan, tai mitä tahansa siltä väliltä.

Kirjeiden valmisteluun vaadittava aika vaihtelee parista viikosta jopa vuoteen riippuen käsiteltävän asian laajuudesta ja kirjettä valmistelemassa olevien tahojen työkiireistä. Henkilötyötunteja yhden kirjeen valmisteluun kuluu keskimäärin n. 59. Kirjeen laatija määrittelee jakelun, eli mille henkilöstöryhmille kirje toimitetaan.

4.1.2 Kirjeiden viestiminen organisaatiossa

Kun kirjeet on laadittu, niitä voidaan viestiä neljää eri kanavaa käyttäen. Nämä kanavat ovat kirjekokoukset sekä viestintäosaston alla toimivat intranet, HUS -tiedottaa lehti ja HUSARI – lehti. Useampia kanavia voidaan käyttää samanaikaisesti.

Kirjejakelu⁵⁰

Intranetin ohella käytetään laajasti paperimuotoisia yleis- ja ohjekirjeitä. Nämä jaetaan henkilökohtaisesti kohdehenkilöille. Kirjeiden monistamisesta ja postittamisesta vastaa tällä hetkellä Edita Oyj.

Jakelu on jaettu ryhmiin 1-8 (joista esim. ryhmät 1-6 sisältävät yhteensä n. 3100 vastaanottajaa), joita vapaasti yhdistelemällä kirjeen laatija voi kohdistaa kirjeen haluamilleen ryhmille. Henkilökohtaisesti toimitettavien kappaleiden lisäksi jakeluryhmät sisältävät myös yhteisjakeluna toimialoille tai tulosityksiköihin jaettavia kappaleita. Yhteisjakeluna toimitettavien kirjeiden jakelusta eteenpäin vastaavat niiden vastaanottajat. Vaikka HUS:n johtajisto päätti keväällä 2001, että yleis- ja ohjekirjeiden jakelulistoja supistetaan, näin ei ole tapahtunut. Paperimuotoisten kirjeiden jakelu on itse asiassa jonkin verran lisääntynyt.

Kirjeiden paperimuotoinen jakelu on varsin merkittävää, sillä esim. vuonna 2001 yleis- ja ohjekirjeitä jaettiin yhteensä 1 321 765 sivua. Tästä aiheutui n. 47 500 euron suorat kustannukset.

Viestintäosaston kanavat

Viestintäosasto vastaa HUS – kuntayhtymän sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Viestintä katsoo julkaisutavat kirjeet läpi ja tekee niistä artikkeleita HUS:n intranetiin ja sisäisiin lehtiin oman harkintansa mukaisesti. Kirjeen varsinainen laatija ei yleensä ota millään tavalla kantaa tiedottamiseen intranetissä tai HUS:n sisäisissä lehdistä. Viestintä pyrkii laajentamaan kirjeiden tietoa, esittämään asiat selkeämmin kuin ne on esitetty kirjeissä, ja tuomaan mukaan käytännön näkökulmaa. Usein pyritään konkreettisten esimerkkien avulla havainnollistamaan, minkälaisia käytännön vaikutuksia kirjeillä voi olla työntekoon. Viestintä julkaisee tietoa pääasiallisesti sellaisiin kirjeisiin liittyen, joilla on laaja kohderyhmä, ja joilla on erityisen tuntuvaa vaikutusta työskentelyyn tai niiden voidaan olettaa erityisesti kiinnostavan henkilöstöä. Tämänkaltaisia asioita ovat erityisesti lomiin, palkkaukseen ym. liittyvät asiat.

⁵⁰ Perustuu keskuskirjaamon selvitykseen yleis- ja ohjekirjeiden monistuksesta ja jakelusta aiheutuneista kustannuksista vuonna 2001, 9.9.2002

Viestintä saavuttaa kohderyhmänsä seuraavia kanavia käyttäen:

Intranet

- kaikki yleis- ja ohjekirjeet laitetaan esille intranetiin
- noin 42 %:lla (8000/19000) työntekijöistä on pääsy intranetiin

HUS-tiedottaa

- lyhyt noin 10 sivuinen tiedotemainen lehti
- kaikilla työpaikoilla luettavissa
- ilmestyy noin kaksi kertaa kuukaudessa
- viestinnän arvion mukaan hyvin luettu
- asiat esitetty tiiviissä muodossa

HUSARI

- paksumpi kotona luettavaksi tarkoitettu lehti
- ilmestyy noin kerran kuussa
- pyrkii selvittämään asiat laajemmin ja taustojen kanssa
- sisältää tietoa, joka ei ole kovin aikakriittistä

Kirjaamo

Kirjaamo antaa kirjeille numeron arkistointia varten. Numerointi on juoksevaa ja yleis- ja ohjekirjeille on molemmille omat vuosittaiset sarjansa (esim. yleiskirje 8/2001, ”Riskien arvioinnin käynnistäminen HUS-piirissä”).

Kirjaamon rooli kirjeiden valmistelussa on varsin vähäinen. Se huolehtii lähinnä jakelulistojen päivittämisestä. Joissain tapauksissa se on myös käynyt kirjeissä käytettyä tekstiä läpi ja antanut palautetta siitä. Lisäksi joissain tapauksissa kirjaamo on tarkistanut kirjeen standardinmukaisen asettelun.

4.1.3 Kirjeiden vastaanotto organisaatiossa

Lakien, asetusten ym. säädösten sekä kuntayhtymän omien ohjeiden noudattamisesta vastaa kukin esimies. Esimiesten vastuulla on alaistensa tiedottaminen niistä ohjauskirjeiden sisältämistä asioista, jotka koskevat näitä. Esimies voi tehdä tiedottamisen parhaaksi katsomallaan tavalla, esim. sisäisissä palaverissa tai henkilökohtaisesti kertomalla. Esimies voi myös halutessaan antaa kirjeen sellaisenaan alaistensa luettavaksi tai laatia siitä helpommin ymmärrettävän version.

Haastatteluissa ja workshopeissa tuli selkeästi ilmi, että kirjeiden tiedotuskäytännöt vaihtelevat paljon eri tulosalueilla ja toimialoilla. Osaa kirjeistä käsitellään johdon kokouksissa, joissa mietitään minkälaisia vaikutuksia niillä on paikallisesti ja vaativatko ne jotain suurempia toimenpiteitä. Lisäksi joissain tapauksissa kirjeiden läpi käyminen ja niiden aiheuttamien koulutus, tiedotus ym. tarpeiden koordinointi on annettu tietyn henkilön (esim. osastonhoitaja tai projektipäällikkö) tai ryhmän tehtäväksi. Joissain tapauksissa kirjeiden pohjalta laaditaan myös käsikirja tyyppistä materiaalia (esim. henkilöstökansio).

Yleisimmin käytetyt kanavat, joita esimiehet hyödyntävät alaistensa ohjeistamisessa ovat:

- ilmoitustaulut
- kirjeet paperimuotoisina
- kokoukset / palaverit
- erilaiset käsikirjat / kansiot yms.

4.2 *Havaitut ohjauskirjeiden ongelmat*

Seuraavaksi käydään läpi keskeisimmät tutkimuksessa workshopeissa ja haastatteluissa ilmi tulleet yleiset ohjekirjeisiin liittyvät ongelmat. Ongelmien kuvausten lisäksi esitetään, mitä vaikutuksia ongelmat saavat aikaan. Tämän lisäksi esitetään keskeisimmät ongelmia aiheuttavat tekijät (ongelmien syyt). Ongelmien vaikutuksia HUS-kuntayhtymälle arvioidaan kattavammin luvussa 4.3.

Ongelmat on esitetty kokonaisuuksina, joissa tietyt syyt johtavat kyseiseen ongelmaan ja kyseinen ongelma johtaa tiettyihin seurauksiin. Systemiteorian mukaisesti yksi syy voi olla myötävaikuttamassa

usean ongelman syntyyn ja ongelman seuraukset voivat toimia toisten ongelmien aiheuttajina⁵¹. Havainnollisuuden vuoksi seuraavaksi esitettävät ongelmat on kuitenkin pilkottu harkinnanvaraisesti kokonaisuuksiksi.

4.2.1 Kirjeitä annetaan paljon ja ne ovat usein varsin laajoja

Workshopeissa ja haastatteluissa tuli selkeästi esille että ohjauskirjeitä annetaan paljon. Lisäksi annetut kirjeet käsittelevät usein varsin laajoja asioita ja ovat siksi pitkiä. Esim. vuonna 2001 annettiin yhteensä 71 ohjauskirjettä. Kirjeitä jaettiin n. 93 000 kpl ja sivuja niissä oli liitteineen n. 1 300 000⁵². Yhden kirjeen keskimääräiseksi pituudeksi voidaan laskea noin 14 A4-sivua.

Seuraukset

Annettujen kirjeiden suuri määrä saa aikaan monenlaisia ongelmia. Tärkeimpänä niistä on epäilemättä se, etteivät niiden ensisijaiset vastaanottajat aina edes ehdi tai jaksaa lukea kirjeitä läpi. HUS:n eri yksiköissä on usein henkilöitä, joille annetaan tehtäväksi lukea kirje läpi ja tiivistää sen avainsanoma ja vaikutukset nykyisiin käytäntöihin muille. Luonnollisesti tiivistelmiä tehdessä on aina vaarana, että kirjeen sanoma voi vääristyä. Tiivistelmän ”laatu” riippuu aina tiivistelmää tekevän henkilön osaamisesta. Harvalla henkilöllä on esim. sairaanhoitoalueen toiminnasta yhtä kokonaisvaltaista kuvaa kuin sen johtajalla.

Kirjeiden laajuus ja pituus tekevät niistä yleensä myös hankalampia sisäistää ja tämän vuoksi niitä käsitellään usein sairaanhoitoalueittain erilaisissa kokoonpanoissa (kokoukset, työryhmät, yms.). Ylimääräisen käsittelyn lisäksi laajuus ja pituus usein aiheuttavat sairaanhoitoalueiden sisällä paljon kyselyjä. Tällainen ns. ”ylimääräinen työ” tietenkin kuormittaa organisaatiota.

Kirjeiden pituus ja laajuus hankaloittaa keskeisimmän tiedon omaksumista ja lukijoiden on joskus vaikeaa saada selville vaikuttaako ko. kirje jollain tavalla heidän omaan työhönsä. Kirjeen sisältäessä paljon asioita, unohtuu tietenkin osa niistä hyvin nopeasti. Ihmisen kyky omaksua sääntöjä ja muutoksia kirjeitä lukemalla on rajallinen.

⁵¹ Gharajedaghi, 1999, s. 48-55

⁵² HUS-kuntayhtymän Keskuskirjaamon selvitys yleis- ja ohjekirjeiden monistuksesta ja jakelusta aiheutuneista kustannuksista vuonna 2001

Aikaisemmin mainitut ongelmat johtavat selkeästi kahteen asiaan: *ei aina toimita kirjeiden mukaisesti ja organisaatio kuormittuu huomattavasti*. Kirjeen lukematta jättäminen muodostuu tietenkin ongelmaksi organisaation kannalta vasta sitten, kun jätetään tekemättä jotain mihin kirje velvoittaa. Lisäksi kirjeiden käsittelyyn käytetty aika on aina pois muusta työstä.

Syyt

Kirjeillä pyritään yhtenäistämään toimintatapoja, luomaan kustannussäästöjä ja takaamaan sama hoidon taso kaikille HUS-kuntayhtymän asiakkaille. Näin ollen kirjeet pyritään usein tekemään koko organisaatiota koskeviksi. Koska HUS on nuori organisaatio, on ohjeistamattomia asioita vielä paljon ja tämä luo paineita uusien ohjeiden laatimiseen. Lisäksi lainsäädännölliset muutokset ja HUS:n pyrkimykset kustannushyötyjen saavuttamiseen käytäntöjä yhtenäistämällä asettavat myös paljon vaateita ohjeiden luomiselle.

Nykyisellään ohjeistuksen struktuuria ei ole määritelty HUS-kuntayhtymässä. Tämän takia on myös selvää, ettei ohjeistuksesta voi olla kovinkaan kokonaisvaltaista näkemystä. Tätä havaintoa tukee myös se, että aloitteita ohjeiden laadinnalle tekee moni taho HUS:n hallinnossa (katso luku 4.1.1). Kirjeitä valmisteltaessa ei oteta huomioon juurikaan sitä, miten hyvin eri kirjeet vaikuttavat yhdessä, vaan jokaista kirjettä ajatellaan pääasiallisesti yksittäisenä tapauksena.

Ohjeistuksen struktuurin määrittelyn puuttumisen lisäksi puuttuu myös konkreettinen määrittely organisaation ”kenttä vai keskushallinto” päätösvalta-asetelmasta. Tämä johtaa siihen, ettei välillä selkeästi tiedetä kenen pitäisi tietty päätös tehdä.

4.2.2 Kirjeillä ohjeistetaan ”pieniä” asioita

Kirjeillä ohjeistetaan myös asioita, jotka tuntuvat vastaanottajien mielestä merkityksettömiltä.

Seuraukset

Kun vastaanottajat eivät tiedä kirjeen taustalla olevia asioita, syntyy tilanteita joissa ihmetellään miksi kyseinen kirje on oikein annettu. Lisäksi kirjeissä ei aina selkeästi perustella mitä hyötyjä niiden noudattamisesta syntyy paikallisesti tai HUS-kuntayhtymälle. Kun lukija ei ymmärrä kirjeen antamisen syytä ja kirjeen noudattamisesta syntyviä hyötyjä, vähenee motivaatio noudattaa kirjettä.

Kirjeitä vastaanottavat henkilöt vastaanottavat päivittäin paljon tietoa esim. sähköpostitse, puhelimitse ja erilaisissa keskusteluissa. On luonnollista, että kaikkia ”pienempiä” asioita ei muisteta yhtä hyvin kuin suurempia asioita. Koska sairaanhoitoalueittain toimii usein ns. ”sisäinen seulonta”, eli joku henkilö tai ryhmä henkilöitä arvioi eri kirjeiden vaikutusta yksikön toimintaan ja poistaa sisäisestä jakelusta vähemmän olennaisia kirjeitä, ovat tällaiset pienempiä asioita käsittelevät kirjeet aivan erityisessä vaarassa joutua seulotuksi pois. Paikallisesti mitättömältä vaikuttava, mutta kuntayhtymän kannalta olennainen asia voi helposti seuloutua pois, jos sen merkitystä ei ole riittävän hyvin perusteltu kirjeessä.

Syyt

Paikallisesti pieniltä tuntuvien asioiden yhdenmukaistaminen voi usein olla hyvin tärkeää kuntayhtymän kannalta. Esimerkiksi tilastojen vertailu eri sairaanhoitoalueiden välillä on mahdollista vain, jos tilastot on tehty samalla tavalla. Ohjeistamalla ja standardoimalla voidaan estää esim. tällaista tilastojen keinote-koista kaunistelua. HUS:llä on lisäksi käytössä yhteensopimattomia järjestelmiä, joiden yhdenmukaistaminen vaatii erilaisten paikallisten ratkaisujen muokkaamista tai korvaamista.

Kirjeistä ei aktiivisesti kerätä palautetta ja näin ollen ei ole mahdollista tarkalleen tietää, minkälaisia ohjeita toivotaan eri sairaanhoitoalueilla ja minkälaisia ohjeita ei toivota. Tällä hetkellä palautteen kerääminen kirjeistä riippuu ainoastaan kirjeiden laatijoista. Joissain tapauksissa palautetta on kerätty ja joissain ei. Saatu palaute ei aina myöskään ole ollut kirjeiden laatimisen kannalta rakentavaa. Ohjeistuksen struktuurin määrittelyn puutteen takia laatijat eivät myöskään aina tiedä mitä olisi syytä ohjeistaa ja mitä ei. Tämä johtaa väistämättä siihen, että joskus ohjeistetaan myös ”pienempiä” asioita.

4.2.3 Kirjeissä käytetty kieli on vaikeasti ymmärrettävää

Kirjeet eroavat toisistaan niissä käytetyn kielen osalta huomattavasti. Osa kirjeistä on selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, kun taas osa kirjeistä on hyvin vaikeaselkoisia.

Seuraukset

Pahimmillaan kirjeet sisältävät niin vaikealukuista tekstiä, että niistä on tehtävä paikallisia helpommin ymmärrettäviä ”kansanpainoksia”, joissa on erikseen esitetty olennaisimmat kohdat ja nykyisiin käytäntöihin tulevat muutokset. Lisäksi asiayhteyksiä ei aina käsitellä kovinkaan johdonmukaisesti ja kirjeiden

otsikot eivät aina ole kovin selkeitä ja informatiivisia. Tämä kaikki johtaa siihen, että HUS:n eri yksiköissä joudutaan järjestämään huomattavasti koulutusta, kokouksia ja palavereja viestin saamiseksi perille asti.

Kirjeiden soveltuvuutta käytäntöön ei aina ole myöskään arvioitu huolellisesti ja kirjeiden noudattaminen vaatii joissain tapauksissa vastaanottajien mielestä kohtuuttomia ponnistuksia. Kirjeissä käytetty kieli ei aina tuo selvästi esille onko kirje määräysluontoinen ”vallankäytön väline” vai vastaanottajaa palveleva ohje. Tämä johtaa siihen, että paikallisesti mietitään, mitä kirjeiden sisältämistä asioista tulisi noudattaa ja mitä ei.

Kirjeissä käytettyyn kieleen liittyvät edellä mainitut ongelmat johtavat kahteen asiaan: *kirjeiden tulkinta ja siitä johtuva koulutuksen tarve kuluttavat resursseja ja mahdollisuus tehdä virbeellisiä tulkintoja kasvaa.*

Syyt

Kirjeiden valmisteluprosessia ei ole vakioitu ja tämän vuoksi kirjeissä käytetty kieli riippuu ainoastaan kirjeen laatijoista, joiden kielellinen osaaminen on vaihtelevaa. Kirjeitä laadittaessa niitä ei nähdä viestinnällisinä työkaluina, ja laatimisen painopiste on selkeästi kirjeen sisällössä, ei siinä miten selkeästi sisältö tulee kirjeissä esille. Kirjeet eivät näin ollen noudata yhtenäistä kielellistä asua. Lisäksi kirjeiden struktuuri (layout, kappalejako, yms.) vaihtelee. Kirjeitä laadittaessa ei yleensä käytetä kielitieteilijöiden tai viestinnän ammattilaisten apua.

4.2.4 Kirjeissä käytetty termistö ei ole yhtenäistä

Kirjeissä käytetty termistö ei aina ole yhtenäistä. Osa kirjeissä mainituista termeistä tarkoittaa eri asioita eri sairaanhoitoalueilla ja toimialoilla. Osa käytetyistä termeistä on myös vastaanottajille tuntemattomia.

Seuraukset

Osa kirjeistä sisältää sellaisia asioita, jotka eivät vastaanottajan mielestä voi olla niin kuin ne kirjeessä on esitetty. Esimerkkinä tällaisesta on kirjeiden sisältämät termit, jotka saattavat merkitä eri asioita eri osissa HUS:n organisaatiota tai olla tuntemattomia vastaanottajalle. Termien epäyhtenäisyys taas johtaa siihen, että vastaanottaja ei aina tiedä koskeeko kirje häntä vai ei. Aikaa kuluu siihen, että selvitetään mitä tietty termi merkitsee vastaanottajan yksikössä. Termien merkitysten vaihdellessa on myös luonnollista että

kirjeiden tulkinta vaihtelee. Tämä kaikki johtaa siihen että *tehdään mahdollisia virhetulkintoja ja kirjeiden uskottavuus heikkenee*.

Syyt

Kirjeitä laadittaessa käytetään varsin vähän koelukijoita, jotka edustavat kirjeiden kohderyhmiä. Lisäksi kohderyhmien edustajat eivät aina ole kovinkaan halukkaita käyttämään aikaansa palautteen antamiseen. Kirjeitä laativat henkilöt eivät yleensä kovinkaan läheisesti tunne eri sairaanhoitoalueiden paikalliskäytäntöjä. Tämä kaikki johtaa siihen, että kirjeet eivät aina huomioi paikalliskäytäntöjä ja –sanastoja kovinkaan hyvin. Lisäksi kun kirjetä ei tarkastuteta sen vastaanottajilla, kirjeen mahdollisesti sisältämät virheet jäävät helpommin huomaamatta. Tekeillä olevia kirjeitä ei usein käydä kriittisesti läpi.

4.2.5 Kirjeet annetaan vain suomeksi

Yleis- ja ohjekirjeet annetaan vain suomen kielellä.

Seuraukset

Muita kieliä kuin suomea äidinkielenään puhuvien työntekijöiden on muita vaikeampi ymmärtää kirjeitä ja toimia niiden mukaisesti. Kirjeet kuitenkin velvoittavat lukijoita äidinkielestä riippumatta yhtä paljon. Tämä asettaa työntekijät epätasa-arvoiseen asemaan. Ruotsin kieltä äidinkielenään puhuvien työntekijöiden lisäksi kuntayhtymän palveluksessa on myös lisääntyvässä määrin vieraita kieliä äidinkielenään puhuvia henkilöitä. On oletettavaa, että heidän mahdollisuutensa vastaanottaa kirjeiden sisältämä informaatio ovat vieläkin heikommat.

Syyt

Kirjeiden yksikielisyyttä voidaan perustella sillä, että kuntayhtymän virkakieli on suomi. Lisäksi kielenkääntöpalvelut ovat varsin kalliita. Monimutkaisten sanastojen takia kirjeiden kääntäminen ei useissa tapauksissa olisi edes käytännössä mahdollista ilman kirjeitä laativien henkilöiden osallistumista prosessiin. Näillä henkilöillä on yleensä myös muita tehtäviä vastuullaan.

4.2.6 Ei tietoa siitä kuka vastaa kirjeen sisällöstä

Vastaanottajille on usein epäselvää kuka on kirjeen laatija ja kuka on vastuussa kirjeen sisällöstä.

Seuraukset

Kun vastaanottaja ei ole tietoinen siitä, kuka kirjeen on laatinut ja kuka siitä on vastuussa, vaikeutuu lisätietojen saaminen asiasta. Lisäksi palautetta on vaikea antaa, kun ei tiedä kenelle se pitäisi osoittaa. Osa kirjeistä sisältää maininnan lisätietoja antavasta henkilöstä, mutta ei siitä kenelle mahdollisen palautteen voisi ohjata. Kun palautetta kirjeistä ei anneta, on kirjeiden laatijoiden vaikea saada selville miten he voisivat parhaiten parantaa tulevien kirjeiden laatimista. Yhdessä workshop-tilaisuudessa esitettiin tilannetta varsin hyvin kuvaava kommentti: *"Kirjeiltä puuttuvat kasvot."*

Syyt

Kirjeisiin liittyviä vastuukysymyksiä ei ole määritelty selkeästi. Useissa tapauksissa kirjeistä vastaa niiden pääasiallinen laatija, joka on toimitusjohtajan lisäksi yleensä myös toinen allekirjoittaja. Tämä ei kuitenkaan päde kaikissa tapauksissa.

4.2.7 Kirjeitä ei ole ryhmitelty aihepiireittäin

Yleis- ja ohjekirjeillä on molemmilla omat kronologiset sarjansa, jotka alkavat alusta vuosittain. (esim. YK 5/2001) Kirjeitä ei ole ryhmitelty aihepiireittäin esim. henkilöstöhallinnan kirjeisiin, taloushallinnon kirjeisiin, jne.

Seuraukset

Ryhmittelyn puute aiheuttaa vastaanottajille lisätyötä erityisesti silloin kun on haettava tietoa aikaisemmista kirjeistä (esim. paikallisia sopimuksia laadittaessa). Koska kirjeitä ei ole ryhmitelty ja otsikot eivät aina ole kovinkaan informatiivisia, kuluu aikaisempien kirjeiden selailuun huomattavasti aikaa. Lisäksi ongelmallisia tilanteita syntyy uusia henkilöitä koulutettaessa. Ei ole kovinkaan realistista olettaa uusien työntekijöiden ehtivän käydä läpi kaikki aikaisemmin annetut kirjeet ja etsiä niistä omaa työtä koskevat ohjeet ja määräykset.

Syyt

Ohjauskirjeet otettiin käyttöön HUS-kuntayhtymässä varsin nopealla aikataululla. Kirjeiden ryhmittelyä ei tällöin otettu käyttöön. Haastatelluista henkilöistä yksikään ei pitänyt nykyistä kronologista järjestystä erityisen hyvänä ratkaisuna.

4.2.8 Ei selkeästi esitetty mikä sääntö on voimassa

Vastaanottajat eivät usein tiedä onko jokin asia ohjeistettu ja mikä on sillä hetkellä voimassa oleva käytäntö.

Seuraukset

Vastaanottajien on tietyissä tilanteissa tiedettävä mikä sääntö tai ohje on sillä hetkellä voimassa. Tämä saattaa vaatia huomattavasti aikaa, kun aikaisempia kirjeitä on käytävä huolellisesti läpi. Lisäksi kirjeet saattavat kumota vain tiettyjä osia aikaisemmista kirjeistä. Tällöin kirje on käytävä läpi aivan erityisen huolellisesti. Tilannetta on viime aikoina jonkin verran parantanut HUS:n intranetissä oleva yleis- ja ohjekirjeiden listaus, jossa kumoamisia on esitetty.

Syyt

Kirjeitä laativat henkilöt eivät voi täsmälleen tietää, mitä kirjeitä vastaanottajat ovat lukeneet ja miten hyvin niissä esitetyt asiat ovat menneet perille. Näin ollen, kirjeen laatija saattaa virheellisesti olettaa vastaanottajan tietävän onko jokin sääntö voimassa vai ei. Lisäksi kirjeen laatijat vastaavat itse mahdollisista aikaisempien kirjeiden tai niiden osien kumoamisista. On mahdollista, että merkintöjä on jäänyt puuttumaan tai vastaanottajat eivät ole niitä löytäneet. Varmaa on vain, että vastaanottajat pitävät nykyistä tilannetta epäselvänä.

4.2.9 Kirjeet sisältävät epätasällisiä lupauksia

Kirjeet sisältävät esim. lupauksia koulutuksen järjestämisestä, mutta jättävät kertomatta koulutuksen ajankohdan tai miten siitä tiedotetaan.

Seuraukset

Vastaanottajat eivät tiedä varmuudella toteutuvatko kirjeissä luvatut asiat ja milloin ne toteutuvat. Tämä heikentää kirjeiden uskottavuutta ja aiheuttaa ylimääräisiä tiedusteluja esimiehille ja kirjeiden laatijoille.

Syyt

Annettua lupauksia ei rekisteröidä mihinkään keskitetysti ylös vaan niiden toteutuminen riippuu kirjeiden laatijoista. Lupaukset saattavat jäädä toteutumatta erityisesti, jos vastuuta lupauksen toteuttamisesta ei ole määritelty, tai jos laatijalla on samanaikaisesti huomattavasti muitakin tehtäviä vastuullaan.

4.2.10 Kirjeet soveltuvat paremmin Helsingin sairaaloihin kuin reuna-alueille

Kirjeet on joissain tapauksissa laadittu niin, että niiden noudattaminen on huomattavasti yksinkertaisempaa Helsingin sairaaloissa kuin reuna-alueilla.

Seuraukset

Kirjeissä käytetyt termit viittaavat siihen, että osa niistä on kirjoitettu pääasiallisesti Helsingin sairaaloille. Tämä saattaa johtaa siihen, että tällaisia kirjeitä ohitetaan muilla sairaanhoitoalueilla, koska ne eivät kielellisesti vaikuta koskevan niitä. Lisäksi HUS:ssä käytössä oleva toimialoittainen jaottelu aiheuttaa sen, että reuna-alueilla tiettyä toimialaa voi edustaa vain muutama henkilö, joiden vastuulla voi olla suurienkin muutosten toteuttaminen.

Reuna-alueilla on koettu kirjeillä toteutettavan myös sellaisia muutoksia yhtenäisyyden nimissä, joita on hyvin vaikea perustella muutosten taloudellisilla vaikutuksilla. Tämä luonnollisesti vahvistaa ”kenttä vs. keskushallinto” – asetelmaa. Tämä heikentää luottamusta kirjeitä kohtaan.

Syyt

Kirjeet laaditaan pääasiallisesti Helsingin suurempien sairaaloiden näkökulmasta. On luonnollista, että pienempien reuna-alueiden sairaaloiden käytäntöjä on helpompi muuttaa kuin suurempien Helsingin sairaaloiden. Lisäksi laatijat eivät yleensä tunne kovinkaan hyvin reuna-alueiden sairaaloiden paikallisolo-

ja ja -käytäntöjä. Kirjeet laaditaan välillä hyvin kiireisellä aikataululla. Aina ei ehditä huomioimaan tai kysymään kovinkaan paljon eri sairaanhoito-alueiden näkökulmia.

4.2.11 Kirjeiden jakelu on epäselvä

Nykyistä ohjauskirjeiden jakelukäytäntöä voidaan pitää epäselvänä.

Seuraukset

Kirjeisiin liittyvät jakelukäytännöt vaihtelevat ja niitä ei ole selkeästi määritelty. Tämä johtaa siihen että ihmiset vastaanottavat kirjeitä, jotka eivät heitä koske. Toisaalta se johtaa myös siihen, että kirjeet eivät aina tavoita tarkoitettuja henkilöitä.

Sairaanhoitoalueen johto vastaa viime kädessä kirjeiden sisältämän informaation välittämisestä omassa organisaatiossaan. Usein ylin johto ei ehdi käydä kaikkia kirjeitä henkilökohtaisesti läpi ja tähän tehtävään määrätään joku muu henkilö tai ryhmä. Yksittäisellä henkilöllä ei yleensä ole yhtä kokonaisvaltaista kuvaa organisaation toiminnasta ja tämä aiheuttaa epäselvyyksiä siitä, kenelle ja missä muodossa kirjeiden sisältämä informaatio tulisi välittää eteenpäin.

Syyt

Kirjeiden laatijat päättävät kirjeiden jakelun. Koska he eivät aina tunne reuna-alueiden paikallisoloja ja –käytäntöjä kovin hyvin, on kirjeiden kohdistaminen tietyille henkilöille eri sairaanhoitoalueilla käytännössä mahdotonta. HUS:ssä käytössä olevia jakelulistoja, joissa tietyillä ryhmillä on tietyt koodit, ei myöskään aina ole käytetty.

4.2.12 Muita kirjeisiin liittyviä ongelmia

Yleis- ja ohjekirjeiden välinen ero on käytännössä epäselvä. Ohjekirjeissä käsitellään välillä myös periaatteellisia asioita ja yleiskirjeissä annetaan sellaisia ohjeita, jotka määritelmän⁵³ mukaan kuuluisivat ohjekirjeisiin.

⁵³ Yleis- ja ohjekirjeiden määritelmät löytyvät tämän diplomityön alussa olevassa sanastosta

Kirjeissä ei erikseen käsitellä mitä muutoksia ne suoraan saavat aikaan. Tämä aiheuttaa sen, että vastaanottajan on ”poimittava” kirjeestä ne tietyt kohdat, jotka edellyttävät muutoksia nykyisiin käytäntöihin. Tämä on usein varsin aikaa vievä prosessi.

Kirjeissä olevat asiat saattavat tulla voimaan jo kirjeiden julkaisuajankohtana, joka aiheuttaa sen, että tietyn käytännön pitäisi olla voimassa jo ennen kuin kukaan on siitä lukenut. Vastaanottajalle ei näin kaikissa tapauksissa jää aikaa toteuttaa muutoksia organisaatiossaan. Tämä asia voi aiheuttaa ongelmia silloin, kun menetellään kirjeiden ohjeiden vastaisesti, koska ei olla ehditty vielä muuttaa voimassa olevia käytäntöjä.

HUS:ssä ei ole selkeästi määritelty mitkä asiat päättää keskushallinto, ja mitkä ovat paikallisesti sairaanhoitoalueen johdon päätettävissä. Tämä aiheuttaa tulkintaongelmia ja ylimääräistä selvitystyötä.

Workshopien tuloksista muodostettua tietokarttaa (katso luku 3.2.2) tarkasteltaessa havaittiin kaksi itseään vahvistavaa ongelmasilmukkaa. Tällä hetkellä ohjauskirjeistä ei juuri kerätä tai saada palautetta. Se, ettei ole olemassa riittävän käytännöllistä tapaa pyytää lisätietoja kirjeistä ja antaa niistä palautetta, johtaa ”kenttä vs. keskushallinto” –asetelman voimistumiseen. Tämä puolestaan lisää luottamuspulaa keskushallinnon tuottamia kirjeitä kohtaan. Luottamuspula puolestaan vähentää halua millään tavalla osallistua kirjeiden valmisteluun. Toisessa ongelmasilmukassa puutteellinen palautteen kerääminen johtaa vaikeaselkoisiin ohjeisiin. Ohjeiden vaikeaselkoisuus kuormittaa vastaanottajia niin, etteivät he ehdi tai vaivaudu enää antamaan palautetta ohjeista. Havaittuja silmukoita havainnollistaa kuva 12.



Kuva 12 - Havaitut itseään vahvistavat ongelmasilmukat

4.2.13 Ohjauskirjeiden ongelmien yhteenveto

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 4) on koottu keskeisimmät aikaisemmin esitetyt ohjauskirjeiden ongelmat ja niiden aiheuttamat seuraukset.

Taulukko 4 - Ohjauskirjeiden ongelmien yhteenveto

Ongelman kuvaus	Mitä se saa aikaan
➤ Kirjeitä annetaan paljon ja ne ovat varsin laajoja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Joku lukee läpi ja tiivistää muille ➤ Kirjeistä kysellään lisätietoja ➤ Kirjeiden ydintieto ei löydy
➤ Kirjeillä ohjeistetaan pieniäkin asioita	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ohjeistus vaikuttaa merkityksettömältä ➤ Ihmiset vastaanottavat kirjeitä, jotka eivät koske heidän työtään
➤ Kirjeissä käytetty kieli on vaikeasti ymmärrettävää	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ihmiset eivät tiedä onko kirje suositus vai määräys ➤ Joudutaan tekemään ns. kansanpainoksia ➤ Kuluu paljon aikaa asioiden ymmärtämiseen
➤ Kirjeissä käytetty termistö ei ole yhtenäistä	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tehdään mahdollisia virhetulkintoja ➤ Epäselvää koskeeko kirje vastaanottajaa vai ei ➤ Aikaa kuluu käsitteiden selvittelyyn
➤ Kirjeet annetaan vain suomeksi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kyselyjä ovatko ohjeet saatavilla ruotsiksi ➤ Paikallista ohjeiden kääntämistä ruotsiksi
➤ Ei tietoa siitä kuka vastaa kirjeen sisällöstä	➤ Ei tiedetä mihin tai kenelle kirjeistä voi antaa palautetta / pyytää lisätietoja
➤ Kirjeitä ei ole ryhmitelty aihepiireittäin	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kirjeitä tulkittaessa joudutaan usein käymään läpi myös huomattava määrä aikaisempia kirjeitä ➤ Erityisen hankalaa uusille työntekijöille
➤ Kirjeissä ei aina erikseen ilmoiteta, mikä on muuttunut aikaisempaan verrattuna	➤ Kirjeitä tulkittaessa joudutaan usein käymään läpi huomattava määrä aikaisempia kirjeitä
➤ Ei tietoa siitä, mikä kirje on tällä hetkellä voimassa	➤ Kirjeitä tulkittaessa joudutaan usein käymään läpi huomattava määrä aikaisempia kirjeitä
➤ Kirjeet sisältävät epätasällisia lupauksia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ei tietoa toteutuvatko / milloin toteutuvat kirjeissä annetut lupaukset ➤ Lupauksiin ei luoteta
➤ Kirjeet on kirjoitettu niin yleisellä tasolla, että niitä on erikseen tulkittava sairaanhoitoalueittain	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kirjeitä ei noudateta ➤ Tehdään erilaisia tulkintoja
➤ Kirjeiden nykyinen jakelu epäselvä	➤ Kirjeet eivät mene niille jotka niitä tarvitsevat / menevät niille jotka eivät niitä tarvitse

4.3 *Ongelmien vaikutukset*

Informaation laatuongelmat heikentävät organisaation kykyä tuottaa palveluita tehokkaasti. Yksi tapa jakaa informaation laatuongelmien aiheuttamia vaikutuksia on luokitella ne koviin vaikutuksiin ja pehmeisiin vaikutuksiin. Kovat vaikutukset ovat suoraviivaisesti mitattavissa ja muutettavissa rahaksi. Pehmeät vaikutukset ovat selkeästi olemassa, mutta niiden arvioiminen rahallisesti on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta.⁵⁴

Esimerkkejä kovista vaikutuksista:

- Asiakkaiden reklamaatioiden käsittelykustannukset
- Virheellisten tuotteiden korjaamiskustannukset
- Prosessin viiveiden aiheuttamat suorat kustannusvaikutukset (esim. potilas joutuu olemaan osastolla ylimääräisen päivän, koska tulokset laboratoriosta eivät ole tulleet)

Esimerkkejä pehmeistä vaikutuksista:

- Työmotivaation aleneminen
- Epäluottamuksen synty keskusjohtoa kohtaan
- Alentunut kilpailukyky

On selvää, että pehmeät vaikutukset voivat johtaa koviin vaikutuksiin. Esim. työmotivaation aleneminen voi aiheuttaa viiveitä prosesseihin, koska ”Ei erityisemmin kiinnosta tehdä työtä ajoissa”. Tämä taas voi aiheuttaa taloudellisia menetyksiä.

4.3.1 **Kovat vaikutukset (kustannusvaikutukset) HUS:lle**

Ohjauskirjeisiin liittyvät ongelmat aiheuttavat suoria kustannusvaikutuksia HUS:lle. Näitä ongelmien aiheuttamia kustannuksia kutsutaan *laadun virhekustannuksiksi*. Laadun virhekustannukset ovat sellaisia kustannuksia, joita ei olisi olemassa, jos kaikki asiat tehtäisiin heti ensimmäisellä kerralla oikein⁵⁵. Seuraavat laskelmat arvioivat laadun virhekustannusten osuutta kirjeiden laadinnan, käsittelyn ja viestinnän aiheuttamista kustannuksista. Laskelmien pääasiallisena tarkoituksena on osoittaa, että ohjauskirjeiden laadintaa parantamalla voidaan saavuttaa parantuneen ohjausvaikutuksen lisäksi myös merkittäviä kus-

⁵⁴ Loshin, 2001, s. 83-85

⁵⁵ Øvretveit, 2002, s. 200-207

tannussäästöjä. Laskelmien tarkkuuteen tulee suhtautua hieman varauksella, sillä ne perustuvat vain kuuden henkilön näkemyksiin, sekä 17 henkilölle tehtyyn lomakekyselyyn. Toisaalta, tulosten luotettavuutta lisää se, että haastatellut henkilöt toimivat hyvin keskeisissä rooleissa kirjeiden laadinnassa ja vastaanotossa.

Kirjeiden laadinnan aiheuttamat kustannukset

Kirjeiden laadinnan kustannuksia arvioitiin laskemalla yhden työtunnin hinta sekä kirjeiden laadintaan kuluviin työtuntien määrä. Työtunnin hinta saatiin jakamalla HUS:n vuoden 2001 palkkakulut (n. 457M €) silloisella henkilöstön määrällä (19866). Saatu luku jaettiin ensin 11:ä, sitten 24:llä ja lopuksi 7,5:llä. Näin saatiin keskimääräinen yhden tunnin välitön palkka, n. 11,6€. Saatu luku kerrottiin 1,88:lla jotta se vastaisi paremmin organisaatiolle aiheutuvia kustannuksia. Lukua 1,88 voidaan pitää yleisesti julkisella sektorilla käytettynä kertoimena⁵⁶. Näin keskimääräiseksi työtunnin hinnaksi HUS:lle saatiin n. 21,8€. Koska kirjeitä laativat henkilöt toimivat HUS:n yhtymähallinnossa, arvioitiin laatijoiden keskimääräisen työtunnin hinnan olevan kolminkertainen koko henkilöstön keskimääräiseen työtunnin hintaan verrattuna.

Kirjeiden laadintaan kuluva aika arvioitiin pyytämällä laatijoita arvioimaan kolmeen tapaukseen kuluva aikaa. Laatijoita pyydettiin huomioimaan kaikki laadintaan osallistuvat osapuolet ja näiden työpanokset. Käsiteltävät tapaukset olivat:

- Yksinkertaisen kirjeen laadintaan kuluva aika
- Tyypillisen kirjeen laadintaan kuluva aika
- Monimutkaisen kirjeen laadintaan kuluva aika

Vastauksien perusteella laskettiin ensin keskiarvot edellä mainituille kolmelle ryhmälle. Tämän jälkeen laskettiin vielä keskiarvo yhden kirjeen laatimiseen kuluvalle ajalle. Tätä keskiarvoa laskettaessa kirjeiden jakauman ajateltiin muistuttavan normaalijakaumaa. Näin ollen tyypilliselle kirjeelle annettiin 4/6 painoarvo ja yksinkertaiselle ja monimutkaiselle kirjeelle 1/6 painoarvo kullekin. Näin keskimääräisen kirjeen laadinta-ajaksi saatiin n. 59 tuntia. Haastattelujen perusteella kirjeitä arvioitiin annettavan jatkossa n. 50 kpl vuodessa. Tämän perusteella kirjeiden valmistelun vuosittaisiksi kustannuksiksi saatiin n. 194 000€.

⁵⁶ Esim. TEKES käyttää ko. lukua

Tämä summa on niin pieni suhteessa muihin ohjauskirjeistä aiheutuviin kustannuksiin, ettei laadinnan laadun virhekustannuksia edes laskettu.

Kirjeiden vastaanoton aiheuttamat kustannukset

Haastattelujen perusteella 10 % HUS:n henkilökunnasta ajateltiin olevan sellaisessa esimiesasemassa, jossa tarvitsee vastaanottaa kirjeitä ja viestiä niitä eteenpäin muille henkilöille. Lisäksi haastattelujen perusteella arvioitiin että 35 % annetuista kirjeistä aiheuttaa jonkinlaisia toimenpiteitä tietylle henkilölle. Haastateltuja pyydettiin arviomaan kolmeen tapaukseen kuluva aika:

- Yksinkertaisen kirjeen vastaanottoon ja eteenpäin viestimiseen kuluva aika
- Tyypillisen kirjeen vastaanottoon ja eteenpäin viestimiseen kuluva aika
- Monimutkaisen kirjeen vastaanottoon ja eteenpäin viestimiseen kuluva aika

Kirjeiden jakauman oletettiin muistuttavan normaalijakaumaa ja yhden kirjeen vastaanottoon ja eteenpäin viestimiseen kuluva keskimääräiseksi ajaksi laskettiin n. 2,4 h. Kirjeiden vastaanottoon ja viestimiseen kuluva vuosittaiseksi kokonaisajaksi saatiin näin n. 84 000 h. Näiden esimiesasemassa olevien henkilöiden työtunnin hinnan arvioitiin olevan kaksinkertainen HUS:n keskimääräiseen työtunnin hintaan verrattuna. Näin vastaanoton ja viestinnän kokonaiskustannuksiksi saatiin n. 3,7M €.

Kirjeiden vastaanoton laadun virhekustannukset

Haastattelujen perusteella ohjauskirjeisiin liittyvistä ongelmista kolmen voidaan olettaa aiheuttavan suurimman osan vastaanoton laadun virhekustannuksista. Nämä ongelmat ovat:

- Kirjeissä käytetty kieli on vaikeasti ymmärrettävää
- Kirjeitä annetaan paljon ja ne ovat varsin laajoja
- Kirjeitä ei ole jaoteltu aihepiireittäin

Kirjallisten dokumenttien kirjoittaminen vaikeasti ymmärrettävällä kielellä aiheuttaa ylimääräistä työtä ja kustannuksia. US Navy arvioi että vaikeasti ymmärrettävä kieli maksaa heille vuodessa 250-350 miljoonaa dollaria. US Navyn tutkimuksessa arvioitiin myös lukuaikojen lyhentyvän 17 – 23 % jos dokumenteissa vastaisuudessa käytettäisiin selkokieltä. Amerikkalainen Federal Express muutti sisäisessä käytössä olevat käsikirjansa selkokielisiksi. Kuin vanhojen käsikirjojen tulkintaan oli henkilöstöltä kulunut keski-

määrin 5 minuuttia, kului selkokielisten käsikirjojen tulkitsemiseen keskimäärin vain 3,6 minuuttia. Federal Express laskee uusien käsikirjojen säästävän henkilöstökuluissa 400 000 dollaria vuosittain. Tämän lisäksi uudet käsikirjat ovat vähentäneet henkilöstön tekemiä virheitä olennaisesti. Iso-Britannian Royal Mail uudisti postin uudelleenohjauskaavakkeensa selkokielelle. Virheellisesti täytettyjen lomakkeiden määrä väheni dramaattisesti johtaen 500 000 punnan säästöihin yhdeksässä kuukaudessa.⁵⁷

Aikaisempien tutkimusten ja suoritettujen haastattelujen perusteella arvioimme HUS:n ohjauskirjeiden laadun virhekustannusten olevan kirjeiden vastaanotossa:

- Vaikeasti ymmärrettävä kieli 20 % vastaanoton kokonaiskustannuksista (n. 730 000€)
- Kirjeiden liiallinen määrä ja pituus 10 % vastaanoton kokonaiskustannuksista (n. 370 000€)
- Kirjeiden puutteellinen jaottelu 10 % vastaanoton kokonaiskustannuksista (n. 370 000€)

Nämä laadun virhekustannukset häviäisivät, jos edellä mainitut ongelmat poistuisivat. Yhteensä vastaanoton laadun virhekustannukset ovat n. 1,47M €.

Kirjeiden soveltamisen kustannukset

Workshop-tilaisuudessa suoritettun lomakekyselyn perusteella HUS:n henkilöstö vastaanottaa ”tietoa työhönsä liittyvistä muutoksista” keskimäärin n. 6,3 h / kk (katso luku 4.5). On huomattava, että tämä 6,3 h ei sisällä työtovereiden kanssa käytyjä keskusteluja. Näin ollen valtaosa tästä käytetystä ajasta on muusta työnteosta pois. Haastattelujen perustella n. 21 % tästä ajasta voidaan arvioida kuluvan ohjauskirjeiden käsittelyyn ja 79 % yksikön sisäisiin asioihin. Ohjauskirjeiden käsittelyyn kuluva aika maksaa näin ollen HUS:lle vuosittain n. 5,7M € (työtunnin hinnan ollessa HUS:n keskimääräinen työtunnin hinta).

Kirjeiden soveltamisen laadun virhekustannukset

Kirjeiden soveltajat eivät usein lue ohjauskirjeitä. He saattavat saada tiedon esim. työtovereiltaan tai palaverissa. Tämän vuoksi vaikeasti ymmärrettävän kielen aiheuttamia kustannuksia ei huomioida soveltamisessa. Kirjeiden soveltajat eivät myöskään yleensä joudu etsimään tietoa useista kirjeistä. Näin ollen myöskään kirjeiden puutteellisen jaottelun ei arvioida aiheuttavan laadun virhekustannuksia soveltami-

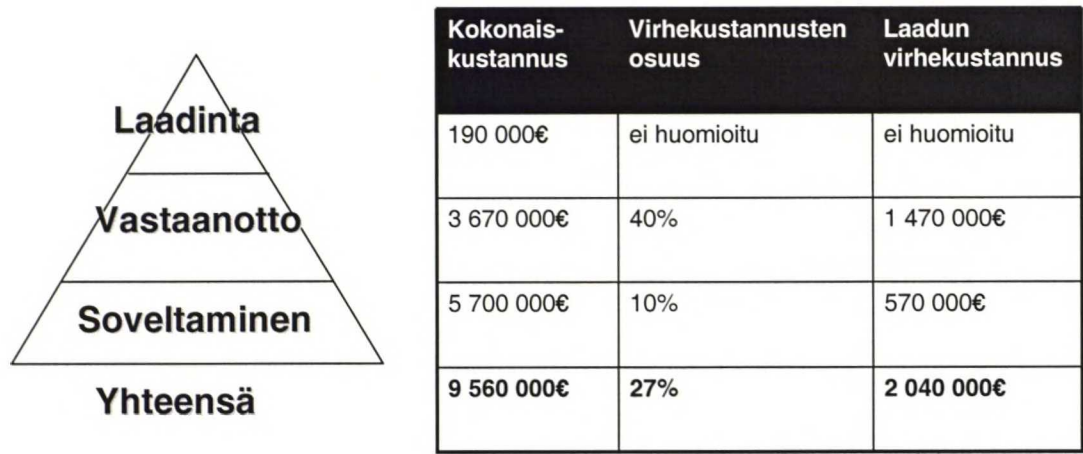
⁵⁷ Kimble, 1996-1997

sessä. Kirjeiden määrä ja pituus sen sijaan vaikuttaa suoraan myös soveltamisen kustannuksiin. Soveltamisen laadun virhekustannukseksi voidaan arvioida:

- Kirjeiden liiallinen määrä ja pituus 10 % soveltamisen kokonaiskustannuksista (n. 0,57M€)

Laadun virhekustannusten yhteenveto

Ohjauskirjeisiin liittyvät ongelmat aiheuttavat laadun virhekustannuksia kaikilla tasoilla: laadinnassa, vastaanotossa ja soveltamisessa. Tässä laskelmassa laadinnan virhekustannuksia ei tarkasteltu niiden suhteellisen pienen osuuden vuoksi. Seuraava kuva (kuva 13) havainnollistaa laadun virhekustannusten rakennetta ja määrää. Lasketut kustannukset ovat kokonaisuudessaan poistettavissa ohjauskirjeiden laadintaa tehostamalla.



Kuva 13 - Laadun virhekustannukset

4.3.2 Pehmeät vaikutukset HUS:lle

Laadun virhekustannusten lisäksi ongelmat aiheuttavat myös pehmeitä (epäsuoria) vaikutuksia. Näitä ovat esim. keskusjohdon uskottavuuden aleneminen, organisaation resurssien piilevä kulutus ja kirjeiden ohjausvaikutuksen aleneminen.

Ahola, T. J., 2003, Organisaatiota ohjaavan informaation laadun parantaminen
Espoo, Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Teollisuustalouden laboratorio

Keskusjohdon uskottavuuden aleneminen (sekä kenttä vs. keskushallinto-asetelma)

Kirjeiden sisältämät ongelmat heikentävät niiden uskottavuutta. Lisäksi ne voimistavat ns. ”kenttä vs. keskushallinto – asetelmaa”, jossa keskushallinto nähdään käskevänä tahona, joka ei toimi yhteistyössä kentän kanssa.

Organisaation resurssien piilevä kulutus (kyselyt, turha kirjeiden selailu)

Kirjeiden ongelmat aiheuttavat epäilemättä huomattavaa piilevää organisaation resurssien kulutusta. Esimerkkinä tästä voivat olla sellaiset kyselyt, joita kirjeisiin liittyen tehdään, ja jotka olisi voitu välttää jos kirje olisi ollut selkeämmin muotoiltu. Tämän kaltaisia kyselyjä on hyvin työlästä kattavasti selvittää, mutta varmaa on että niitä tehdään.

Kirjeiden ohjausvaikutuksen aleneminen

Kirjeiden ohjausvaikutuksen aleneminen johtaa siihen, ettei niitä noudateta tai että niitä ei noudateta sillä tavalla, kuin kirjettä laadittaessa ajateltiin. Tämä taas voi johtaa virheellisiin päätöksiin, jotka taas voivat johtaa hyvin monenlaisiin kielteisiin seurauksiin. Kaikkein ikävimpänä mahdollisuutena voidaan ajatella hoitovirhettä.

4.4 *Benchmarking toiseen erikoisterveydenhuollon palveluita tuottavaan organisaatioon*

Tässä luvussa käsitellään ensin lyhyesti benchmarking-periaatteen teoriaa, kohdeorganisaation valintaperusteet ja vertailut tekijät. Tämän jälkeen esitellään suoritettujen benchmarkingien tulokset. Erityisesti tuloksissa keskitytään esittämään eroavaisuudet HUS:n ja PHKS:n ohjauskäytäntöjen välillä.

4.4.1 Benchmarking periaatteen esittely ja kohdeorganisaation valinta

HUS:n yleis- ja ohjekirjeillä toteutuvaa ohjeistusta verrattiin Päijät-Hämeen Keskussairaalan (PHKS) benchmarking-menetelmällä. Tällaista vertailua, missä prosessia pyritään kehittämään vertaamalla sitä toisessa organisaatiossa käytössä olevaan prosessiin, kutsutaan yleisesti termillä *benchmarking*.

”Benchmarking on jatkuvaa sellaisten merkittävästi parempien käytäntöjen etsimistä ja soveltamista jotka johtavat kilpailuun”⁵⁸

Benchmarkingin keskeisenä tavoitteena on analysoida omaa toimintaa ja verrata sitä toisen yrityksen tai yritysten toimintaan. Analysoitava toiminta voi tapahtua eri tasoilla. Näitä tasoja ovat esim. prosessitaso, tuotetaso ja strateginen taso⁵⁹. Olennaista on että benchmarkingia aloitettaessa valitaan sopivat tekijät, joita tullaan vertailemaan. Näiden tekijöiden tulee olla vertailukelpoisia ja yrityksen suorituskyvyn kannalta relevantteja. Lisäksi tulee valita vertailukohde, eli se organisaatio johon omia käytäntöjä verrataan. Vertailukohteen tulee oletettavasti omata ainakin jotain sellaisia arvokkaita käytäntöjä, joita pystytään siirtämään toiseen organisaatioon⁶⁰.

PHKS valittiin benchmarkingin kohteeksi sillä perusteella että se tuottaa myös erikoisterveydenhuollon palveluita ja sillä on tiedettävästi käytössä vastaavanlainen ohjauskirjeprosessi kuin HUS:lla. PHKS on merkittävästi pienempi organisaatio kuin HUS, mutta on huomattava että Suomessa ei toista lähellekään HUS:n kokoista erikoisterveydenhuollon palveluita tarjoavaa organisaatiota edes ole. Kansainvälinen benchmarking toiseen vastaavan kokoiseen terveydenhuollon organisaatioon ei taloudellisista syistä ollut tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista. Benchmarkingissa tarkasteltiin lähemmin seuraavia tekijöitä:

- Miten ohjauskirjeet luodaan?
- Miten ohjauskirjeet välittyvät organisaatiossa?
- Mitkä ovat ohjauskirjeiden havaitut merkittävimmät heikkoudet?
- Mitkä ovat ohjauskirjeiden havaitut merkittävimmät vahvuudet?

Benchmarking toteutettiin PHKS:ssa haastatteleamalla kolmea keskeisissä rooleissa PHKS:n ohjauksessa olevaa henkilöä (liite 1). Näin ollen sen tulosten ei voida olettaa olevan yhtä kattavia ja vertailukelpoisia kuin laajemmin toteutettujen benchmarkingien ovat. Lisäksi aikaisemmin benchmarking-termin määritelmässä osoitettu jatkuvuusvaatimus toiminnan parantamiselle vertailemalla ei tämän tutkimuksen puitteissa toteutunut.

⁵⁸ Suomen Westinghouse Productivity & Quality Centerin käyttämästä määritelmästä

⁵⁹ Tuominen, 1993, s. 18-21

⁶⁰ Watson, 1993, s. 1-25

4.4.2 Benchmarkingin tulokset

Ohjauskirjeet, joita PHKS:ssa kutsutaan nimellä ”Sairaanhoitopiirin johtajan ohjeet” ovat keskeinen osa myös PHKS:n ohjausta. Niitä annetaan noin puolet vähemmän kuin HUS:ssa, noin 20-30 vuosittain. Ohjeet saavat alkunsa varsin vastaavista tilanteista kuin HUS:ssa: tulee lainsäädöksellisiä muutoksia, akuutteja tilanteita (kuten potilasjonojen tyhjentäminen) tai havaitaan tarpeita ohjeistaa erilaisia käytäntöjä. Kirjeiden laadintaan osallistuu tyypillisesti n. 3-4 henkilöä PHKS:n hallinnosta. Kirjeen sisällöstä riippuu se, että ovatko nämä henkilöt pääasiallisesti henkilöstöhallinnosta, taloushallinnosta, vai muualta organisaatiosta. Lisäksi erilaiset projektiryhmät laativat tarvittaessa ohjeita. Osa ohjeista käsitellään myös PHKS:n johtajistossa, joka yleensä ei enää toivo niihin suurempia muutoksia.

Ehkä keskeisimpänä erona PHKS:n ja HUS:n menettelytavoissa on sairaanhoitopiirin johtajan osallistumisen osuus ohjeistukseen. PHKS:ssa ohjeiden rooli on ”aikaisemmin tehtyjen päätösten muuttaminen selkeään ja luettavaan muotoon”. Näin tehdyt päätökset, jotka on jo käsitelty PHKS:n johtajistossa ja jotka ovat jo laajalti organisaation johdon tiedossa, saavat konkreettisen muodon. PHKS:ssa pidetään johdon sitouttamista tehtäviin muutoksiin paljon olennaisempana kuin kirjeiden muotoa tai sisältöä.

Kirjeet tavoittavat kohderyhmänsä pääasiallisesti kirjejakelun ja intranetin kautta. Kirjejakelu on jaettu henkilökohtaiseen jakeluun ja työyksikköjakeluun. PHKS pitää yllä varsin kattavaa jakelulistaa, joka mahdollistaa kirjeiden tarkan kohdentamisen. Jakelulistaa pidetään myös aktiivisesti ajan tasalla. Lisäksi suuri osa kirjeistä laitetaan esille PHKS:n intranettiin, johon varsin suurella osalla henkilöstöstä on pääsy. Intranetin selailu ei vaadi erillisiä tunnuksia ja selailupisteitä on paljon käytössä. Lisäksi PHKS:n viestintä julkaisee viikkotiedotetta, joka pitää sisällään ajankohtaisia asioita. Yleensä ohjauskirjeistä on myös lyhyet maininnat tässä tiedotteessa. Viikkotiedote on haastateltujen mukaan erittäin hyvin luettu.

PHKS järjestää keskitetysti koulutusta yleensä muutamaaan ohjauskirjeeseen liittyen vuosittain. Koulutuksen organisointi on selkeä: keskushallinto järjestää tarvittavan koulutuksen omiin kirjeisiinsä liittyen ja eri tulosalueet järjestävät koulutuksen omiin sisäisiin kirjeisiinsä liittyen.

Kirjeistä ei systemaattisesti kerätä palautetta, mutta henkilöstöä edustaa henkilöstön edustaja PHKS:n johtajistossa. Kirjeiden lisäksi PHKS:ssa on otettu käyttöön erilaisia käsikirjoja ja erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämiseen suunnattu henkilöstöopas.

Haastatteluissa ilmi tulleet PHKS:n kirjeohjaukset vahvuudet ja heikkoudet on koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 5).

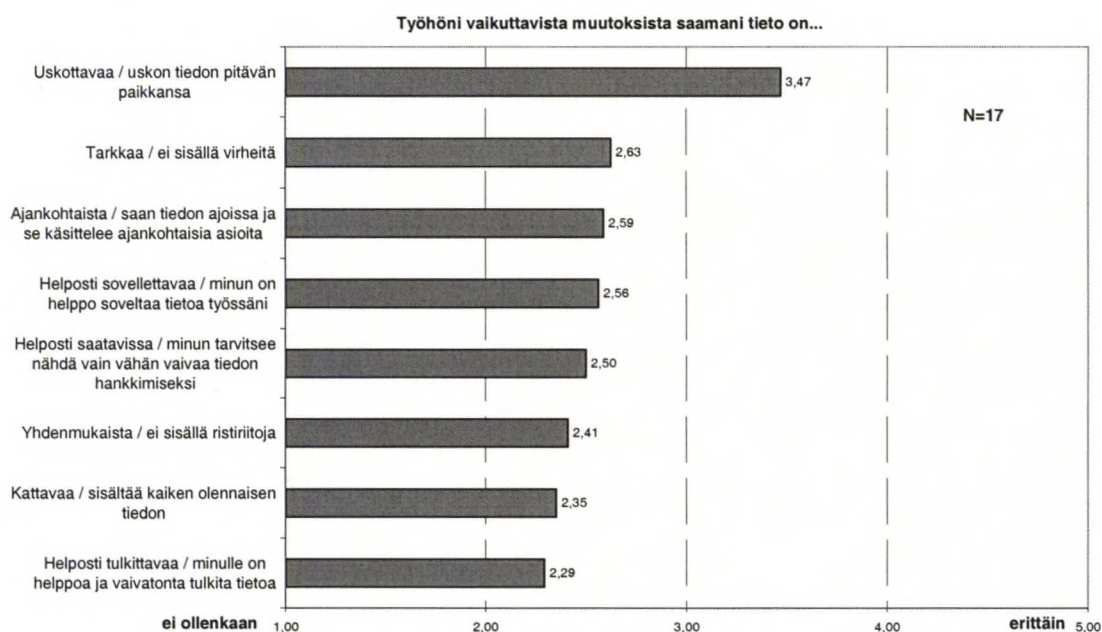
Taulukko 5 - PHKS:n kirjeohjeistuksen vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet	Heikkoudet
➤ PHKS on kompakti talo, jossa hallinnolla on kattava kuva organisaation toiminnasta	➤ Esimiehet eivät aina tiedota alaisiaan riittävästi kirjeiden sisällöstä
➤ PHKS:lla on vähän etäpisteitä joka helpottaa hallintoa ymmärtämään eri yksiköiden toimintaa	➤ Kirjeiden valmistelu joudutaan joskus tekemään hyvin kiireisesti
➤ Ohjeet annetaan yleensä ajoissa niin että niihin ehditään varautua	➤ Käytetty kieli on joskus hankalaselkoista
➤ Jakelu on tehokas	
➤ Kirjeiden rooli on selkeästi aikaisempia päätöksiä tukeva	

4.5 Ohjauskirjeiden toteutunut ohjausvaikutus

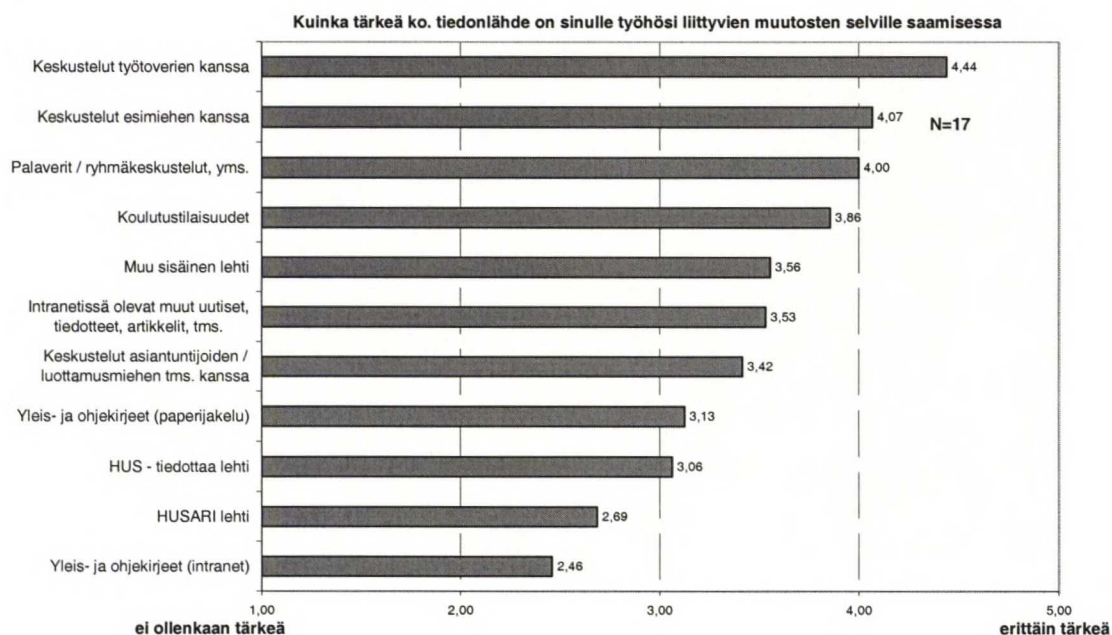
Kirjeitä työssään soveltaville henkilöille järjestetyssä workshopissa (Kirjeiden vastaanottoprosessi II, katso luku 3.4.1) toteutettiin myös lomakekysely (liite 3), jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan ”työhöni vaikuttavista muutoksista saamani tiedon laatua.” Kyselyssä ei viitattu yleis- ja ohjekirjeiden laatuun, koska useat ko. ryhmän vastaajista eivät lue kirjeitä vaan saavat tiedon pääasiallisesti jotain muuta kanavaa pitkin, (esim. keskustelut työtovereiden tai esimiesten kanssa). Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös näiden kanavien keskinäinen tärkeysjärjestys.

Seuraavassa kuvassa (kuva 14) on esitetty saatujen vastausten keskiarvot. Kuvasta on helposti nähtävissä, että tietoa pidettiin kyllä kohtalaisen uskottavana, mutta kaikki muut komponentit: tarkkuus, kattavuus, yhdenmukaisuus, ajankohtaisuus, tulkittavuus, sovellettavuus ja saatavuus todettiin melko heikotasoisiksi. On huomattava, että nämä tulokset eivät kuvaa nykytilaa pelkästään yleis- ja ohjekirjeiden kannalta, vaan tuloksissa on mukana vaikuttamassa myös tiedottaminen kaikista niistä työhön liittyvistä muutoksista, jotka eivät sisälly yleis- ja ohjekirjeisiin. Tällaisia asioita ovat mm. paikallisesti annetut ohjeet.



Kuva 14 - Työhön vaikuttavan informaation laadun kuvaajat

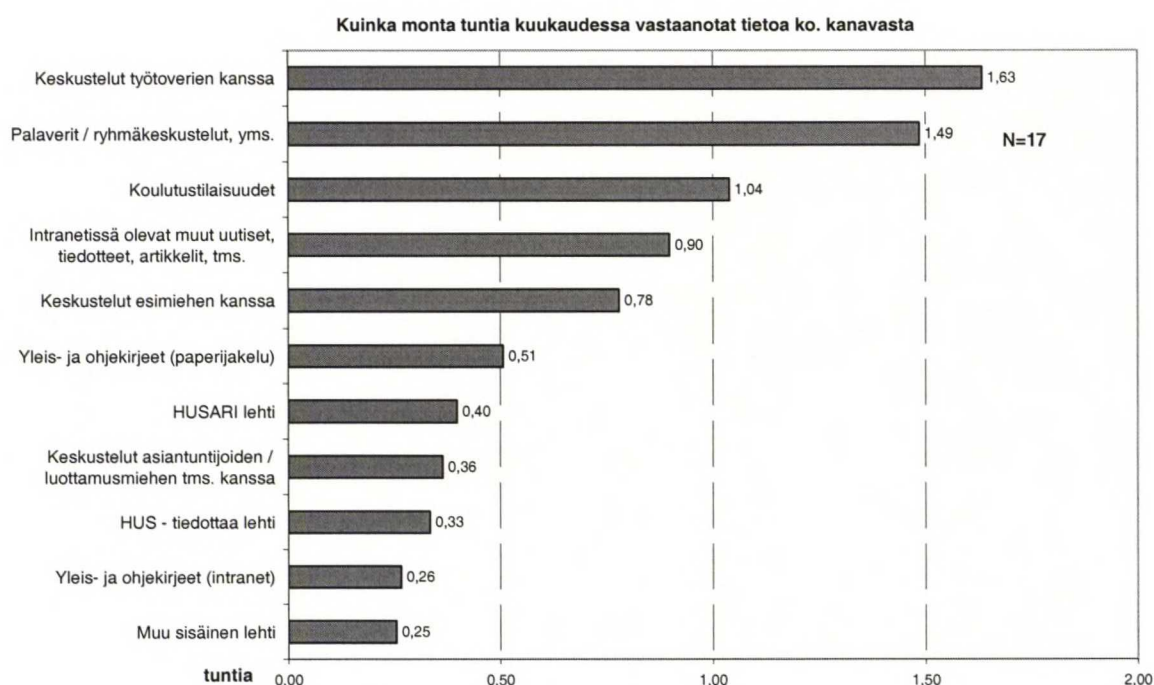
Vastaajia pyydettiin myös kertomaan mistä he tämän tiedon saavat, eli toisin sanoen kuinka tärkeinä he pitävät erilaisia informaatiokanavia. Saatujen vastausten keskiarvot on esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 15).



Kuva 15 - Informaatiokanavien tärkeudet

Kuvasta 15 on selkeästi nähtävissä miten erilaiset keskustelut, palaverit ja koulutustilaisuudet on selkeästi koettu tärkeimmiksi tiedonlähteiksi. Vähiten tärkeimmiksi lähteiksi koettiin yleis- ja ohjekirjeet intranetissä, HUSARI lehti ja HUS - tiedottaa lehti. Ainakin intranetissä olevien kirjeiden alhaista tärkeyttä selittää se, ettei kovinkaan moni vastaajista juuri käytä intranetiä. Osalla vastaajista ei edes ollut pääsyä intranetiin.

Kyselyssä tiedusteltiin myös kuinka paljon aikaa kuukausittain vastaajat käyttävät tiedon vastaanottamiseen eri kanavista. Saatujen vastausten keskiarvot on esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 16).



Kuva 16 - Informaatiokanavien seuraamiseen kuukausittain käytetyt tunnit

Tulokset ovat varsin hyvin linjassa edellisen kuvan tulosten kanssa. Tärkeimmiksi koettuja kanavia seurataan eniten. Kaikkein eniten aikaa käytetään työtovereiden kanssa keskusteluun, palavereihin, ryhmäkeskusteluihin, yms. Vähiten aikaa käytetään HUS:n sisäisten lehtien lukemiseen, asiantuntijoiden tai luottamusmiesten kanssa keskusteluun, ja kirjeiden selailuun intranetissä. Yhteensä aikaa näiden informaatiokanavien seuraamiseen kului n. 8 tuntia kuukaudessa per henkilö. Tässä luvussa esitettyä kuvaajaa tarkasteltaessa on muistettava, että ne eivät edusta koko HUS:n henkilöstöä. On hyvin todennäköistä, että sama kysely kirjeiden primäärivastaanottajille (esimiestaso) tuottaisi varsin erilaisia tuloksia.

4.5.1 Kolmen ohjauskirjeen vaikutuksen arviointi

Kirjeiden soveltajille järjestetyssä workshop-tilaisuudessa pyrittiin selvittämään kolmen vuonna 2001 annetun yleis- ja ohjekirjeen vaikutusta. Kirjeet valittiin siten, että niiden vaikutukset olisivat arvioitavissa lomakekyselyllä ja että ne edustaisivat laajuudeltaan ja vaikutuksiltaan mahdollisimman hyvin myös muita kirjeitä. Kirjeiden valinnan teki HUS-kuntayhtymän ulkoinen valvonta.

Lähemmin tarkasteltiin seuraavia kirjeitä:

- Yleiskirje 18/2001 ”Rekisterihallinto- ja tietosuojaohje”
- Ohjekirje 8/2001 ”Riskien arvioinnin käynnistäminen HUS-piirissä”
- Ohjekirje 15/2001 ”Henkilökunnan informointi henkilöstö- ja palkkahallinnon rekistereistä, rekisteriselosteen nähtävänä pitämisestä sekä tarkastusoikeuden käytännön toteuttamisesta”

Tarkastelu toteutettiin niin, että vastaajille jaettiin aluksi muutamia yleisluontoisia kysymyksiä käsiteltävästä kirjeestä sisältävä lomake. Lomakkeen täyttämisen jälkeen vastaajaa pyydettiin lyhyesti tutustumaan kirjeeseen. Tämän jälkeen vastaajat täyttivät vielä toisen kyselylomakkeen, jossa tiedusteltiin tarkemmin oliko vastaaja kuullut ko. kirjeestä, mistä hän oli siitä kuullut ja mitä vaikutuksia kirje oli saanut aikaan. Tämä menettely toistettiin alusta lähtien jokaisen kolmen kirjeen kanssa.

4.5.2 Yleiskirjeen 18/2001 ”Rekisterihallinto- ja tietosuojaohjeet” vaikutus

Yleiskirje 18/2001 käsittelee tietosuoja-asioita varsin laajasti ja sisältää mm. erikoissairaanhoidon potilasrekisterin rekisterinpitäjän muutoksen, asiaa potilaan suostumuksen pyytämisestä tietojen luovutukselle potilaan siirtyessä hoitoon toiseen yksikköön, asiaa sairaskertomuksen kopioiden hävittämisestä käytön jälkeen, asiaa tietosuojaan liittyvien vastuiden määrittelystä tulosalueilla ja toimialoilla, sekä asiaa potilasrekisterien käyttöoikeuksien ajantasaisuudesta.

Itse kattavampi käsikirjaksi tarkoitettu laajempi ohje annetaan yleiskirjeen liitteenä. Kirjeessä luvataan pitää ohjeet ajan tasalla. Kirjeessä pyydetään jokaista potilastyötä tekevää perehtymään ohjeisiin.

Kirjeen tarkoituksena on varmistaa, että potilastiedot saataisiin nykyistä joustavammin käyttöön potilaan siirtyessä hoitoon yksiköstä toiseen ja samalla varmistaa että potilaiden tietosuoja toimii ja ohjeita ei esim. luovuteta väärin käsiin.

Kirjeen käytännön vaikutuksista

Vastaajista 12/17 (noin 71 %) toimi käytännön potilastyössä. Käytännön potilastyössä toimivista 11/12 (noin 92 %) oli tutustunut ohjeisiin. Menettelytavat potilastietojen luovuttamisesta ja suostumuksen pyytämisestä potilaalta oli riittävän tarkasti määritelty 9/12 (75 %) mielestä. 6/12 (50 %) vastaajista koki määritelmien yksikössään muuttuneen kirjeen seurauksena.

Vastaajien kohdalla kirje oli toteuttanut tehtävänsä melko hyvin. 92 % oli tutustunut ohjeisiin ja 75 % piti nykyisiä käytäntöjä riittävän tarkasti määriteltyinä.

4.5.3 Ohjekirjeen 8/2001 ”Riskien arvioinnin käynnistäminen HUS-piirissä” vaikutus

Ohjekirje 8/2001 käsittelee riskien arvioinnin aloittamista HUS-piirissä. Riskien arvioinnilla tarkoitetaan kirjeessä työhön liittyviä riskejä, joista voi aiheutua terveydellistä haittaa. Kirjeen tarkoituksena oli varmistaa, että lakisäateinen riskien arvioiminen aloitettaisiin kuntayhtymän kaikilla työsuojelun toimintalueilla vuoden 2001 loppuun mennessä. Kirje velvoittaa mm. järjestämään palaverin riskien arvioinnista koko henkilöstölle.

Kirjeen käytännön vaikutuksista

76 % (13/17) vastaajista ilmoitti, että riskien kartoittaminen oli aloitettu heidän yksiköissään. Loput 24 % eivät osanneet sanoa, oliko kartoitus aloitettu vai ei. Kukaan ei ilmaissut että riskien kartoitusta ei olisi aloitettu heidän yksikössään.

59 % ilmaisi että henkilökunnalle oli järjestetty palavereja / kokouksia jossa ko. asiaa oli käsitelty. 12 % ilmaisi, ettei palavereja / kokouksia oltu järjestetty ja 29 % ei osannut sanoa oliko palavereja / kokouksia järjestetty.

87,5 % ilmaisi että heidän näkemyksiään oman työpaikan riskeistä oli tavalla tai toisella tiedusteltu. 12,5 % ilmaisi, ettei heidän näkemyksiään oltu tiedusteltu.

Vain 18 % vastaajista näki työpaikkansa riskien vähentyneen vuoteen 2001 verrattuna. Loput vastaajat kokivat riskien säilyneen ennallaan (53 %) tai lisääntyneen (29 %).

Kirjeen tavoite, eli aloittaa työhön liittyvien riskien kartoitus kuntayhtymässä oli toteutunut melko hyvin. 76 % vastaajista ilmoitti riskien kartoittamisen alkaneen heidän yksiköissään. Loput 24 % vastaajista eivät tiedäneet oliko kartoittaminen aloitettu vai ei huolimatta siitä, että kirje kyllä selkeästi velvoittaa järjestämään työpaikkakokouksen, johon osallistuu koko henkilökunta. Riskien kartoittamistyö ei ollut ainakaan välittömästi tuottanut kovinkaan menestyksellisiä tuloksia. Vain 18 % vastaajista koki riskien vähentyneen vuoteen 2001 verrattuna.

4.5.4 Ohjekirjeen 15/2001 ”Henkilökunnan informointi henkilöstö- ja palkkahallinnon rekistereistä, rekisteriselosteen nähtävänä pitämisestä sekä tarkastusoikeuden käytännön toteuttamisesta” vaikutus

Yrityksen tai organisaation palveluksessa olevalla henkilöllä on lakisääteinen oikeus saada tietää, mitä tietoja hänestä on tallennettu organisaation henkilöstörekisteriin. Ohjekirjeen 15/2001 tarkoituksena oli tiedottaa HUS:n henkilöstölle tästä oikeudesta. Tiedote mahdollisuudesta tarkastaa omat tiedot henkilöstörekisteristä jaettiin kaikille organisaation palveluksessa oleville ansioerittelyn yhteydessä.

Yleiskirjeessä selostetaan miten rekisteritietojen tarkastaminen käytännössä toteutetaan ja sen liitteenä annetaan lomake tietojen tarkastusta varten. Lisäksi kirjeessä ilmoitetaan, että HUS:n palveluksessa olevilla henkilöillä on oikeus pyytää virheellisten tietojen oikaisua, jos virheellisiä tietoja tarkastuksessa ilmenee.

Kirjeen käytännön vaikutuksista

50 % (8/16) vastaajista ei koskaan ollut kuullutkaan ko. asiasta. 50 % oli kuullut asiasta jotain. Kukaan vastaajista ei kuvaillut asiaa ”hyvin tutuksi”.

Kukaan vastaajista ei ollut tarkistanut tietojaan rekisteristä.

Jos tavoitteena on ollut saada henkilöstörekisterin tiedoissa olevat virheet korjattua ja rekisteri ajan tasalle, on kirje täyttänyt tehtävänsä todella huonosti. Toisaalta, jos kirjeen tavoitteena on ollut pelkästään huolehtia siitä, että työnantajan velvollisuus informoida henkilöstön oikeudesta tarkastaa tietonsa rekisteristä on tullut täytettyä, on kirje täyttänyt sille asetetut tavoitteet hyvin. Velvollisuus on täytetty, vaikka henkilöstö ei kirjettä muistaisikaan.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään konkreettisia ehdotuksia HUS-kuntayhtymän ohjeistuksen parantamiseksi. Parannusehdotukset on pyritty esittämään niin, että niitä voidaan hyödyntää valmisteltaessa mitä tahansa kirjallista ohjeistusta HUS-kuntayhtymän tarpeisiin. Ehdotukset eivät siis rajoitu yksinomaan yleis- ja ohjekirjeiden laadintaan. Ehdotukset perustuvat edellisessä luvussa esiteltyihin tuloksiin, teoriaan ja neljännessä workshopissa tehtyihin ryhmätöihin. Ennen varsinaisia ehdotuksia pohditaan kuitenkin lyhyesti mitä on odotettavissa, jos nykyiseen ohjeistukseen ei tehdä muutoksia. Tämän pohdinnan lisäksi HUS:n yleis- ja ohjekirjeitä tarkastellaan informaation laadun teorian näkökulmasta. Viimeisenä pohditaan miten ohjauskirjeprosessiin tehtävien muutosten onnistumiseen voidaan myötävaikuttaa mittaamalla.

5.1 *Mitä jos prosessin annetaan olla ennallaan*

Kirjeitä on annettu HUS:n perustamisesta laskien 9.10.2002 mennessä yhteensä 193 kpl. Kirjeitä laativat henkilöt arvioivat kirjeitä annettavan vuodesta 2003 alkaen noin 50 kpl vuodessa. Tämän määrän he arvioivat pysyvän jokseenkin vakiona seuraavina vuosina.

Jos näin käy, olisi viiden vuoden kuluttua (vuonna 2007) kirjeitä annettu n. 450 kpl. Osa kirjeistä kumoaa aikaisempia kirjeitä tai niiden sisältämiä lukuja. Todennäköisesti moni kirje kumoaa myös näitä kumoavia kirjeitä, jotka saattavat vielä kumota jotain aikaisempia kirjeitä. Voimassa olevan käytännön löytäminen tulee olemaan nykyistäkin vaikeampaa.

Tällä hetkellä kuntayhtymän palveluksessa on muutamia henkilöitä, jotka melko hyvin tietävät, mistä kyseessä olevaa organisaation osaa koskevista asioista on annettu kirje ja mistä kirjeestä mitään asiaa voi etsiä. Näiltä ihmisiltä voi nopeasti saada vastauksen kirjeisiin liittyviin kysymyksiin. Ihmisen muisti on kuitenkin rajallinen ja kirjeiden määrän kasvaessa on oletettavaa, että yhä harvempi ihminen pystyy muodostamaan kokonaiskuvan siitä, mitä kaikkea kirjeissä on käsitelty.

Uusien työntekijöiden ei voida olettaa selaavan läpi 450 kirjettä tai edes 200 kirjettä katsoen mitkä niiden sisältämistä asioista koskevat heitä. On varsin todennäköistä, että tilannetta helpotetaan valmistelemalla paikallisesti yhä enemmän henkilöstön yleiskansio- tyyppistä materiaalia. Tällöin tehdään päällekkäistä työtä.

5.2 Ohjauskirjeet ja informaation laatu

Ohjauskirjeiden tarkoituksena on luvussa 2.1.5 esitetyn informaation arvomekanismin mukaisesti 1) saada aikaan välittömiä tapahtumia, 2) lisätä henkilöiden tietämystä, että nämä osaavat toimia myöhemmin oikein ja joissain tapauksissa myös 3) toimia hakuteoksina, joista vastaanottaja voi myöhemmin katsoa miten tulisi toimia oikein. Kirjeet täyttävät tarkoituksensa silloin kun ne toimivat tämän arvomekanismin mukaisesti. Jos ne ohitetaan tai esimerkiksi välittömästi toimenpiteitä edellyttävä kirje säilötään myöhempää käyttöä varten, on kyseessä informaation laatuongelma.

Aikaisemmin luvussa 4.5 esitetty kuva 14 havainnollisti kirjeitä soveltavien henkilöiden näkemystä heidän työtänsä ohjaavan informaation laadusta. On huomattava, että heidän työtänsä ohjaavasta informaatiosta valtaosa ei tule ohjauskirjeistä, vaan muista sairaanhoitoalueen sisäisistä asioista. Suoritettujen haastatteluiden perusteella työtä ohjaavasta informaatiosta n. 20 % voidaan olettaa syntyvän ohjauskirjeistä ja n. 80 % yksikön sisäisistä asioista. Työtä ohjaava informaatio koettiin kaiken kaikkiaan laadultaan varsin heikoksi. Vaikka sitä ei mitattu kaikilla aikaisemmin luvussa 2.1.4 esitetyillä ”Wangin laadun kuvaajilla”, oli kyselyssä mukana kuvaajia kaikista Wangin esittämistä informaation laadun kategorioista (sisäinen laatu, kontekstuaalinen laatu, kuvaava laatu, saatavuuden laatu)⁶¹. Tulokset osoittivat vakavia puutteita työtä ohjaavan informaation laadussa jokaisen kategorian kohdalla.

Tässä tutkimuksessa ei selvitetty sitä, kuinka paljon eri informaation laadun kuvaajat vaikuttavat vastaanottajan käsitykseen informaation laadusta kokonaisuutena. Ts. mikä on informaation laadun kuvaajien keskinäinen tärkeysjärjestys. Informaation laadun kuvaajien keskinäisen tärkeysjärjestyksen selvittämiseksi olisi toteutettava uusi huomattavasti laajempi ja kohderyhmältään kattavampi lomakekysely. Tällöin lineaariregressiolla voitaisiin päätellä eri kuvaajien suhteelliset tärkeydet⁶². Kun eri kuvaajien tärkeydet olisi selvitetty, olisi informaation laatua parantamaan tähtäviä hankkeita myös helpompi priorisoida.

⁶¹ Wang et al., 1996

⁶² Mendenhall et al., 1993, s. 498-502

5.3 *Ohjauskirjeprosessin parantaminen*

Seuraavissa luvuissa esitetään miten nykyistä HUS:n ohjauskirjeprosessia voitaisiin parantaa. Ehdotukset perustuvat luvussa 4 esitettyihin tuloksiin, teoriaan ja neljännessä workshopissa tehtyihin ryhmittöihin.

5.3.1 Ohjeistuksen struktuuri tulee määritellä

Tällä hetkellä ohjeistuksen struktuuria ei ole määritelty selkeästi. Ei ole järkevää laatia erinomaisia ohjeita merkityksettömistä asioista. Ennen ohjeiden laatimista tulisi selkeästi määritellä mitä asioita halutaan ohjeistaa niin, että ne ovat kaikille samat, ja mitä asioita halutaan jättää paikallisesti päätettäväksi. Toiseksi tulisi myös miettiä sitä, miten ohjeet saataisiin parhaiten perille. Kirjeet soveltuvat epäilemättä tiettyjen asioiden välittämiseen, kun taas toisenlaiset asiat menevät todennäköisesti paremmin perille tiedotteiden tai käsikirjojen muodossa. Kolmanneksi tulisi pohtia ohjeistuksen sitovuutta, eli edellyttääkö se vastaanottajalta toimenpiteitä vai ei. Neljänneksi tulisi pohtia ylimmän johdon roolia ohjauksessa. Benchmarking PHKS:aan (katso luku 4.4) viittaa siihen, että nykyistä suurempi johdon sitoutuminen voisi parantaa ohjeistuksen laatua. Toisaalta, on huomattava että PHKS on huomattavasti pienempi organisaatio kuin HUS.

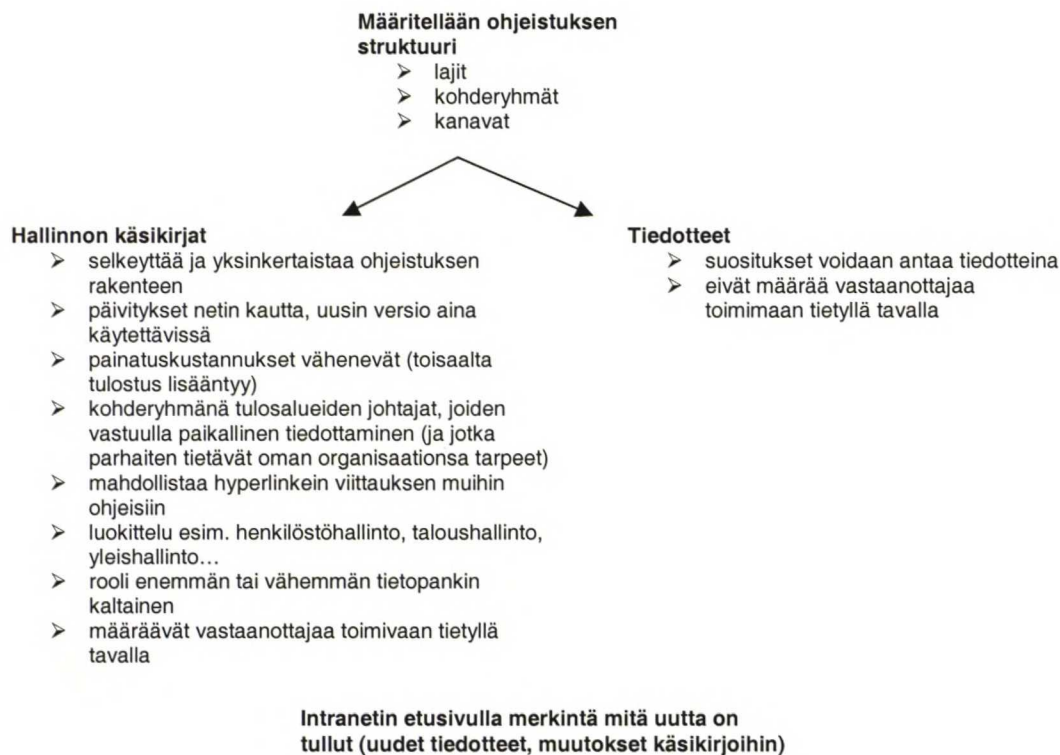
Näin ollen HUS-kuntayhtymän kirjallinen ohjeistus tulisi ensin määritellä seuraavasti:

- Mitkä asiat ohjeistetaan keskitetysti ja mitkä jätetään paikallisesti päätettäväksi
- Missä muodoissa eri ohjeet tulee viestittää (kirjeet, käsikirjat, tiedotteet, koulutus, yms.)
- Edellyttääkö ohjeistus toimenpiteitä (määräys, suositus, tiedotus)
- Mikä on ylimmän johdon rooli ohjauksessa

Tämän määrittelyn tekeminen jää tämän työn ulkopuolelle, sillä sen voi tehdä vain HUS:n ylin johto. Seuraavaksi kuitenkin esitellään lyhyesti kehitysworkshopissa asiasta tehdyn ryhmätyön ratkaisu, josta voi olla hyötyä määrittelytyötä tehtäessä. HUS:n työntekijöistä koostuva ryhmä päätyi tulokseen noin tunnin kestäneen itsenäisen työskentelyn jälkeen. Tutkijat eivät seuraavien tulosten syntyyn.

Ryhmätyön tulokset

Ryhmä päätyi siihen, että yleis- ja ohjekirjeet ovat tarpeeton ohjausmenetelmä. Ohjausinformaatio tulisi vastaisuudessa jakaa sähköisesti päivitettäviin *hallinnon käsikirjoihin* (tms.) ja *tiedotteisiin*. Ryhmätyön keskeisimmät tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa (kuva 17).



Kuva 17 - Workshop-tilaisuudessa kehitetty ratkaisu HUS:n ohjeistukseen

Ryhmätyössä jäivät avoimiksi seuraavat asiat:

Tulisiko käsikirjojen ja tiedotteiden kohderyhmänä olla ne henkilöt, jotka viestivät asioita eteenpäin alaisilleen vai ne henkilöt, jotka noudattavat ohjeita käytännössä? Ts. tulisiko ohjeet laatia niin, että paikallisesti niitä voidaan ohjeistaa / kouluttaa halutun mukaisesti vai tulisiko ohjeita laatia niin, että tarve paikalliseen koulutukseen / tiedotukseen minimoituu? Ryhmä kannatti ensimmäistä vaihtoehtoa, mutta huomioi myös että jos esimiehet yksin vastaavat tiedottamisesta omissa yksiköissään, on hyvin luultavaa, että alaisten vastaanottama ohjeistuksen määrä ja laatu riippuvat paljolti esimiesten henkilökohtaisista suhtautumisista ohjeistukseen.

Lisäksi pohdittiin sitä, tulisiko ohjeisiin liittää koulutusta. Koulutus yleensä parantaa asioiden ymmärtämistä, mutta toisaalta se maksaa myös aina rahaa. Intranet ohjeiden ainoana jakelukanavana ei myöskään ole aivan ongelmaton ratkaisu. Esim. tietokoneiden kaatuessa tai tietoliikenneongelmien ilmetessä voi ohjeistus mennä heikosti perille. Lisäksi on oletettavaa, että ohjeita tultaisiin tulostamaan intranetistä paperille laajalti, sillä tekstiä luetaan yleensä mieluummin paperilta. Tulostamista todennäköisesti lisää vielä se, että kaikilla HUS:n työntekijöillä ei ole pääsyä intranetiin.

5.3.2 Kielelliseen ilmaisuun tulee keskittyä

Ohjauskirjeissä käytetty kieli havaittiin tutkimuksessa ongelmalliseksi. Kielellinen ilmaisu vaihteli suuresti. Lisäksi käytetyt termit olivat epäyhtenäisiä. Kirjeiden laatijat kokivat kirjeiden sisällön usein paljon tärkeämmäksi kuin niissä käytetyn kielen. Kuitenkin sisältö ja kieli (esitysmuoto) yhdessä vastaanottajan aikaisemman tietämyksen kanssa vaikuttavat siihen, miten hyvin kirje menee perille (luku 2.1.5). Kirjeiden sisältö on tietenkin hyvin tärkeä, mutta sisällön laadun lisäksi tulee pohtia myös esitysmuodon laatua. Kirjeet tulee nähdä viestinnällisinä työkaluina.

Käytetyn kielen ymmärrettävyyttä voitaisiin parantaa kahdella tavalla: 1) käytetään kirjeiden vastaanottajia koelukijoina ja 2) hyödynnetään kielen asiantuntijoiden osaamista

Kirjeiden vastaanottajat osaavat parhaiten kertoa miten ymmärrettävää teksti on. Hyvin yksinkertainen ja tehokas keino on antaa luonnosversio tekstistä muutaman vastaanottajaryhmää edustavan henkilön kommentoitavaksi. Menetelmä vaatii tietenkin jonkin verran aikaa ja edellyttää sellaisten henkilöiden löytämistä, jotka ovat motivoituneita antamaan palautetta tekstile. Eräässä workshop-tilaisuudessa esitettiin idea vastaanottajaverkoston perustamista, jonka avulla olisi nopeasti löydettävissä sellaisia henkilöitä, jotka olisivat halukkaita kommentoimaan kirjeluonnoksia. Tämänkaltaisen verkoston hyödyntäminen varmasti parantaisi olennaisesti käytetyn kielen ymmärrettävyyttä. Verkoston perustamista tukee myös Orrin näkemys siitä, että informaation vastaanottajat ovat ainoa taho, joka voi arvioida informaation laatua⁶³. Informaation laatu on hänen mielestään informaation käytön funktio ja informaation laatua voidaan parantaa vain takaisinkytkennällä, jossa käyttäjät antavat informaation tuottajille palautetta informaation puutteista. Verkoston perustaminen tulisi myös todennäköisesti poistamaan kaksi havaittua itseään vahvistavaa ongelmasilmukkaa (katso luku 4.2.12, kuva 12)⁶⁴.

⁶³ Orr, 1998, s. 66-71

⁶⁴ Järvinen et al., 2002, s. 58-60

Kielen ymmärrettävyyttä voidaan myös arvioida erilaisilla matemaattisilla kaavoilla, jotka arvioivat tekstiä esim. käytettyjen lauseiden pituuden ja lauserakenteiden monimutkaisuuden perusteella. Tällaiset kaavat tarjoavat kyllä menetelmän karkeasti arvioida tekstin luettavuutta, mutta eivät mitenkään voi toimia yhtä hyvänä palautteen antajana kuin oikeat vastaanottajaryhmän edustajat. Kaavojen etuna oikeisiin ihmisiin verrattuna on tietenkin niiden nopeus.

Myös kielen asiantuntijat voivat antaa arvokkaita kommentteja kirjeiden valmistelijoille. Ihmisten kirjalliset ilmaisutaidot vaihtelevat. Mitä enemmän kirjoittaa ja mitä suuremmalle ryhmälle, sitä tärkeämpää hyvä kielellinen ilmaisu on. Kuntayhtymän viestintäosasto hyvin todennäköisesti osaisi antaa arvokasta opetusta kirjoittamiseen liittyen ja kommentoida kirjeluonnoksia. Vaikka viestinnän asiantuntijat eivät välttämättä ole kovinkaan hyvin perillä erilaisista kirjeiden sisältämistä asiakohtaisista termeistä, olisi heidän kielellisestä asiantuntemuksestaan epäilemättä hyötyä kielen luettavuuteen ja ymmärrettävyyteen liittyvissä asioissa.

5.3.3 Ohjauskirjeiden vastuuhenkilöt tulee määritellä

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ohjauskirjeisiin liittyviä vastuuasioita ei ole selkeästi määritelty. Kirjeiden vastaanottajat eivät aina tiedä keneltä saa lisätietoja kirjeisiin liittyen ja kenelle voi antaa kirjeisiin liittyvää palautetta. Ns. ”toinen allekirjoittaja” ei aina ole pääasiallinen kirjeen laatija ja kirjeissä lisätietoja antaviksi mainitut henkilöt eivät aina käytännössä ehdi antamaan riittävästi lisätietoja. Käytännössä nämä seikat ovat johtaneet siihen, että on usein hankalaa saada kirjeisiin liittyen lisätietoja ja palautteen antaminen on käytännössä olematonta.

Tilannetta voitaisiin parantaa määrittelemällä kirjeille selkeä vastuuhenkilö, joka vastaa kirjeen sisällöstä mahdollisine virheineen, ja on valmis ottamaan vastaan kirjeeseen liittyvää palautetta. Lisäksi kirjeissä tulisi aina selkeästi mainita lisätietoja antavat henkilöt. Näiden henkilöiden tulisi myös olla valmiita antamaan lisätietoja, vaikka siihen kulusikin merkittävästi työaika. Vastuuhenkilön määrittely todennäköisesti myös kannustaisi laatimaan selkeitä kirjeitä, sillä selkeä kirje synnyttää vähemmän tarvetta kysellä lisätietoja. Jos kirjeissä pyydetäisiin antamaan palautetta niistä, on myös oletettavaa että kirjeistä saatu palaute ohjaisi laatijaa tulevaisuudessa valmistelemaan paremmin vastaanottajien tarpeisiin soveltuvia kirjeitä. Kirjeiden laatijat oppisivat samalla tuntemaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa kirjeiden laatijoina.

5.3.4 Kohderyhmät tulee määritellä tarkemmin

Tutkimuksessa havaittiin että kirjeiden laatijoilla ei aina ole kovinkaan kattavaa kuvaa eri sairaanhoitoalueiden ja toimialojen toiminnasta. Paikallisolot käytännön prosesseineen, kulttuureineen ja termeineen vaihtelevat huomattavasti eri sairaanhoitoalueiden ja tulosalueiden välillä. Jotta laadittavasta kirjeestä tulisi tehokas, tulisi laatijan tiedostaa ne olosuhteet, mitkä sillä hetkellä eri puolilla organisaatiota ovat voimassa, sekä se tilanne mihin kirjeelle pyritään. Tämä ei ole aivan helppoa, sillä HUS on suuri organisaatio ja laatijan on täysin mahdotonta olla kattavasti perillä kaikkien eri toimialojen ja tulosalueiden toiminnasta.

Tämänhetkistä tilannetta voidaan kuitenkin parantaa 1) huomioimalla eri paikallisolaja nykyistä enemmän valmisteluprosessissa ja 2) lisäämällä valmistelijoiden tuntemusta kuntayhtymän eri tulosalueista ja toimialoista. Paikallisolaja voidaan huomioida pyytämällä nykyistä enemmän kommentteja eri puolilta organisaatiota. Jos aikaisemmin (luvussa 5.3.2) kuvattu vastaanottajaverkosto olisi olemassa, voitaisiin sitä epäilemättä hyödyntää kielen tarkastamisen lisäksi myös kirjeen soveltuvuuden arviointiin. Paikallisolajien huomioinnilla ei tässä tarkoiteta kaikkien erilaisten käytäntöjen suosimista ja kannustamista. Kuntayhtymää perustettaessa yksi keskeinen tavoite oli saavuttaa kustannussäästöjä käytäntöjä yhtenäistämällä. Paikallisolajien huomioinnilla tarkoitetaan sitä, että mitä tahansa muutosta tehtäessä on syytä tietää myös se tilanne mitä lähdetään muuttamaan. Tilannetta kuvaa hyvin eräässä haastattelussa annettu kommentti: ”*Valmistelijoiden tulisi enemmän tulla ulos omista huoneistaan ja kysyä muiden näkemyksiä.*”

Valmistelijoiden tuntemusta kuntayhtymän eri tulosaluista ja toimialoista voidaan lisätä monella tavalla. Esimerkkinä voisi olla valmistelijoiden osallistuminen jollain tavalla eri sairaanhoitoalueiden toimintaan. Osallistuminen voisi olla kokouksissa läsnä olemista tai jopa konkreettisesti välillä työskentelemistä eri puolilla organisaatiota. Viimeksi mainittu tapa on varsin yleinen japanilaisissa organisaatioissa. Vastaanottavien kohderyhmien tarkempi määrittely ja tuntemus johtaisivat paremmin eri paikallisoloihin soveltuviin ohjeisiin. Tämä taas johtaisi kirjeiden ohjausvaikutuksen kasvuun.

5.3.5 Ohjauskirjeet tulee luokitella aihepiireittäin

Nykyisin käytössä olevat yleis- ja ohjekirjekohtaiset kronologiset sarjat eivät tee asioiden löytämistä aikaisemmin annetuista kirjeistä helpoksi. Lisäksi kirjeiden otsikot eivät aina ole kovinkaan selkeitä. Nämä seikat ovat johtaneet siihen, että vastaanottajat joutuvat usein käyttämään huomattavasti aikaa voimassa olevien käytäntöjen paikallistamiseen kirjeistä. Tilanne helpottuisi jos kirjeet olisi luokiteltu yleis- ja oh-

jekirjeiden sijasta hallinnon aihepiireittäin esim. henkilöstöhallinnon, taloushallinnon, yms. kirjeisiin. Näin esim. henkilöstöhallintoa koskevien asioiden parissa työskentelevät löytäisivät aihepiiriä koskevat ohjeet nopeammin. Lisäksi aihepiireittäinen jaottelu auttaisi todennäköisesti uusia työntekijöitä nopeammin omaksumaan voimassa olevia käytäntöjä. Asiakokonaisuuksia olisi helpompi hahmottaa ja aikaa kirjeiden selailuun kuluisi vähemmän.

5.3.6 Muita suosituksia

Aikaisemmin ehdotettujen parannusehdotusten lisäksi ehdotetaan vielä seuraavaa: *annetut lupaukset tulee rekisteröidä, kumoamiset tulee mainita selkeämmin, käytetyt termit tulee yhdenmukaistaa ja jakelua tulee parantaa.*

Kirjeissä annetaan lupauksia, joita ei aina pidetä. Esimerkiksi kirjeessä on saatettu luvata järjestää koulutusta, jota ei sitten ole pidetty. Lupaukset ovat toisinaan myös epätasällisia. Lupaus järjestää koulutusta ei kerro milloin koulutus järjestetään ja miten siitä tiedotetaan. Jonkun henkilön tulisi aina olla vastuussa annettujen lupausten toteuttamisesta.

Kirjeiden kumoamisia ei aina ole selkeästi määritelty. Vastaanottajat eivät aina tiedä, mikä on voimassa oleva käytäntö ja mikä kirje kumoaa toisen aikaisemmista kirjeistä. Tilanne on jonkin verran parantunut kun viestintäosasto on alkanut laittamaan kumoamisia esille intranetiin. Pitää muistaa, että kaikki kuntayhtymän esimiehet eivät käytä intranetiä. Kumoamiset tulisi siis olla selkeästi ja yhdenmukaisesti esitetty kaikissa annettavissa kirjeissä.

Käytettävät termit vaihtelevat suuresti kuntayhtymän eri toimialojen ja tulosalueiden kesken. Tämä aiheuttaa ongelmia silloin kun kirjeissä olevat termit tarkoittavat eri asioita eri puolilla organisaatiota tai ovat tuntemattomia joillekin vastaanottajille. Tilannetta helpottaisi jos kuntayhtymässä yleisimmin käytössä olevat ja kirjeiden sisältämät termit olisivat yksikäsitteisesti määritelty. Esimerkiksi intranetissä voisi olla kaikkien nähtävillä kuntayhtymän virallinen sanasto.

Ohjauskirjeiden jakelua tulisi myös parantaa nykyisestään, sillä kirjeet eivät aina tavoita oikeita ihmisiä. Zhao et al. esittävät dynaamisia sähköpostilistoja, joissa käyttäjiltä pyydetään palautetta vastaanotettujen viestien hyödyllisyydestä. Dynaamisissa sähköpostilistoissa vastaanottaja voi itse vaikuttaa siihen, minkä

eri aihepiirien viestejä hän vastaanottaa⁶⁵. HUS:n tapauksessa voisi olla myös mahdollista, että vastaanottaja voisi itse vaikuttaa siihen tulevatko ohjauskirjeet hänelle sähköisessä vai paperimuodossa.

Tutkimuksessa havaittiin (katso luku 4.5), että omaan työhön liittyvistä muutoksista saatu informaatio koetaan varsin heikkolaatuiseksi. Tilannetta voidaan parantaa laatimalla parempia ohjauskirjeitä. Tämän lisäksi tilannetta voidaan parantaa sillä, että esimiehet saadaan paremmin ohjeistamaan alaisiaan. Tähän päästään parantamalla esimiesten viestinnällisiä taitoja sekä johtamistaitoja. Esimiesten kouluttamiseen liittyviin asioihin ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan etsitty ratkaisuja.

5.3.7 Parannusehdotusten yhteenveto

Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on esitetty keskeisimmät aikaisemmin kuvatut parannusehdotukset sekä niiden tärkeimmät vaikutukset tiiviissä muodossa.

Taulukko 6 - Parannusehdotusten yhteenveto

Parannusehdotus	Vaikutus
➤ HUS:n johdon tulisi muodostaa kokonaisvaltainen näkemys ohjeistustarpeista ja ohjeistuksen struktuurista	➤ Ohjausvaikutus paranee
➤ Kirjeitä tulisi antaa vain silloin kun todella tarpeen	➤ Ohjausvaikutus paranee kirjeiden pituuden ja määrän vähetessä ➤ Suhtautuminen ohjeistukseen paranee
➤ Kielen huolto tulisi olla mukana laatimisprosessissa	➤ Lukemiseen käytetty aika vähenee ➤ Ohjeiden ymmärtäminen ja sitä kautta ohjausvaikutus paranee
➤ Kirjeessä pitäisi selkeästi tulla ilmi onko kyseessä määräys vai suositus	➤ Ohjausvaikutus paranee määräysten osalta
➤ Kirjeen rakenne tulisi määritellä (layout, fontit, yms.)	➤ Kirjeiden luettavuus paranee
➤ Kirjeiden vastaanottajien näkemykset tulisi huomioida valmistelussa	➤ Paremmin vastaanottajien tarpeisiin vastaavia kirjeitä
➤ Kirjeille tulisi määrätä selkeät vastuuhenkilöt, ”kasvot”, joihin voi ottaa helposti yhteyttä	➤ Palautteen antaminen / lisätietojen pyytäminen helpottuu
➤ Kirjeistä pitäisi kerätä aktiivisesti palautetta	➤ Kirjeiden luontiprosessi kehittyy paremmin huomioimaan käyttäjien tarpeita ja oppii tehdyistä virheistä

⁶⁵ Zhao et al., 2001

➤ Kirjeet tulisi luokitella aihepiireittäin (esim. henkilöstöhallinnon ohjeet, taloushallinnon ohjeet...)	➤ Asiakokonaisuuksia on nykyistä helpompi hahmottaa
	➤ Aikaa kirjeiden selailuun kuluu nykyistä vähemmän
➤ Kirjeissä tulisi mainita erikseen selkeästi kumoamiset	➤ Kirjeiden tulkitsemiseen käytetty aika vähenee
➤ Kirjeissä annetut lupaukset tulisi rekisteröidä ja niillä pitäisi olla selkeät vastuuhenkilöt	➤ Kirjeiden uskottavuus paranee
	➤ Kirjeissä luvattuihin asioihin suhtaudutaan vakavammin
➤ Kirjeissä käytetyt termit tulisi yhdenmukaistaa	➤ Kirjeet soveltuvat paremmin myös reuna-alueiden käytäntöjen ohjaamiseen
	➤ Vähemmän tulkinnan tarvetta
➤ Sairaanhoidon alueiden paikalliskäytännöt tulisi huomioida kirjeitä laadittaessa	➤ Kirjeet soveltuvat paremmin myös reuna-alueiden käytäntöjen ohjaamiseen
➤ Kirjeitä ei tulisi kirjoittaa ”Helsingin sairaaloiden kielellä”	➤ Suhtautuminen HUS:n keskushallintoon paranee
➤ Kirjeiden kohderyhmät ja niiden tarpeet tulisi määritellä tarkasti jo laatimisvaiheen alussa	➤ Paremmiin vastaanottajien tarpeisiin vastaavia kirjeitä

5.4 Muutosten vaikutuksen mittaaminen

”Sitä saat mitä mittaat.”⁶⁶

Käytetyllä mittausjärjestelmällä on usein suuri vaikutus siihen, minkälaisia muutoksia prosessissa tapahtuu. Bonsdorff et al. mainitsevat mittaamisesta koituviksi hyödyiksi mm. mahdollisuuden *näyttää työntekijöille kuinka paljon heidän työpanoksensa vaikuttaa organisaation suorituskykyyn* ja mahdollisuuden *kommunikoida suoritusdotuksia*.⁶⁷

HUS:n tapauksessa sopivilla mittareilla voitaisiin asettaa tavoitteita ohjauskirjeprosessin parantamiselle ja sitten seurata niiden toteutumista. Ennen sopivien mittareiden luomista tulisi kuitenkin määritellä ohjeistuksen struktuuri (katso luku 5.3.1). Esimerkiksi kirjeiden toteutuneen ohjausvaikutuksen kehitystä on turha mitata jos ei ole ensin päätetty mitkä kirjeistä ovat suosituksia ja mitkä määräyksiä. Tässä tutkimuksessa käytetty ”työhöni vaikuttavista muutoksista saamani tiedon laatua” mittaava kysely (katso luku 4.5) ei myöskään ole suoraan hyödynnettävissä HUS:n ohjeistuksen kehityksen mittarina, sillä se mittaa pääasiallisesti esimiehiltä alaisille suuntautuvan viestinnän laatua, eikä ohjauskirjeiden laatua.

⁶⁶ Johnson, 1992, s. 105

⁶⁷ Bonsdorff et al., 1995

Kun ohjeistuksen struktuuri on määritelty, voidaan ohjauskirjeprosessin tehokkuutta ja sen tuotosten laadukkuutta kuvaavia mittareita lähteä suunnittelemaan. Oakland esittää hyvän mittarin ominaisuuksiksi seuraavia tekijöitä:⁶⁸

- Kaikki mittauksen kohteena olevat henkilöt ymmärtävät mittarin
- Kaikki mittauksen kohteena olevat henkilöt hyväksyvät mittarin
- Mittari on yhteensopiva organisaation seuranta- ja palkitsemisjärjestelmien kanssa
- Mittari on suunniteltu niin että sitä ei käytännössä voi manipuloida keinotekoisesti

⁶⁸ Oakland, 1995, s. 176

6 Yhteenveto ja pohdintaa

Tässä luvussa vedetään yhteen tehty tutkimus. Ensimmäiseksi tarkastellaan työlle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Seuraavaksi arvioidaan työn luotettavuutta. Kolmanneksi pohditaan miten tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnetty workshop-menetelmä on sovellettavissa myös muihin tutkimuksiin. Viimeiseksi ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle.

6.1 Työn tavoitteiden toteutuminen

Luvussa 1.3 työlle annettiin viisi tavoitetta, joihin pääsemällä itse tutkimusongelma on mahdollista ratkaista. Nämä tavoitteet olivat: *ohjauskirjeprosessin mallintaminen, ohjauskirjeprosessin ongelmien selvittäminen ja niiden vaikutusten arviointi, ohjauskirjeiden ohjausvaikutuksen selvittäminen, HUS:n ohjauskirjekäytäntöjen vertaaminen Päijät-Hämeen keskussairaalan ohjauskäytäntöihin ja parannusehdotusten muodostaminen.*

Ohjauskirjeprosessin malli muodostettiin yhtymähallinnossa suoritettujen haastattelujen pohjalta. Mallia ei tehty millään formaalilla mallinnusmenetelmällä, sillä sen tuli olla niin havainnollinen, että sen pystyy ymmärtämään ilman tuntemusta prosessien mallintamisen teoriasta. Malli laadittiin informaation näkökulmasta, eli eri osapuolten välinen informaation välitys oli keskeisessä asemassa. Muodostettu malli on esitelty luvussa 4.1.

Ohjauskirjeprosessin ongelmia selvitettiin kolmessa workshop-tilaisuudessa, joihin osallistui HUS:n henkilökuntaa kirjeiden laadinnasta, vastaanotosta ja varsinaisesta soveltamisesta. Ongelmista muodostettiin sovellettuja syy-seuraus-kaavioita, joiden perustella pyrittiin ymmärtämään ongelmien syyt ja seuraukset laajasti. Havaitut ongelmat on esitetty luvussa 4.2. Ongelmien vaikutuksien ja niiden kustannuksien selvittämiseksi suoritettiin ns. laadun virhekustannuslaskelma. Tämä virhekustannuslaskelma on esitetty luvussa 4.3.1 ja laadun virhekustannuksiksi saatiin n. 2M € vuodessa. Lisäksi ongelmien havaittiin aiheuttavan runsaasti myös hyvin vaikeasti mitattavissa olevia vaikutuksia kuten *organisaation resurssien piilevä kulutus, keskusjohdon uskottavuuden aleneminen ja ohjauskirjeiden ohjausvaikutuksen heikkeneminen.*

Ohjauskirjeiden toteutunutta ohjausvaikutusta selvitettiin tarkastelemalla lähemmin kolmea vuonna 2001 annettua kirjettä. Workshop-tilaisuudessa toteutetulla lomakekyselyllä selvitettiin kuinka tuttuja kirjeissä käsitellyt asiat olivat ja minkälaisia toimenpiteitä ne olivat saaneet aikaan. Lisäksi mitattiin vas-

taajien 'omaan työhön liittyvistä muutoksista kertovan informaation' laatua. Ohjauskirjeiden toteutunut ohjausvaikutus havaittiin hyvin vaihtelevaksi ja omaan työhön liittyvistä muutoksista kertova informaatio varsin huonolaatuiseksi.

HUS:n ohjauskirjeitä verrattiin Päijät-Hämeen keskussairaalan (PHKS) kirjalliseen ohjeistukseen haastatteleamalla PHKS:n ohjauksessa keskeisessä roolissa olevia henkilöitä. PHKS:n ylimmän johdon osallistumisaste ohjeistukseen havaittiin selkeästi korkeammaksi kuin HUS:ssa. PHKS:n ohjeistuksen rooli havaittiin selkeästi enemmän aikaisempia päätöksiä tukevaksi kuin HUS:ssa, jossa ohjeiden vastaanottajat eivät kaikissa tapauksissa ole selvillä ohjeiden taustalla olevista päätöksistä. PHKS:n ohjeiden jakelu havaittiin ilmeisesti tehokkaammaksi kuin HUS:n jakelu. Toisaalta on huomattava, että PHKS on huomattavasti pienempi organisaatio kuin HUS.

Haastattelujen, workshop-tilaisuuksien ja teorian pohjalta päädyttiin esittämään parannusehdotuksia, joiden avulla HUS:n kirjallista ohjausta voisi parantaa. Olennaisimpia näistä ehdotuksista ovat: *ohjeistuksen struktuuri tulisi määritellä, kielelliseen ilmaisuun tulee keskittyä, ohjauskirjeiden vastuhenkilöt tulee määritellä, kirjeiden kohderyhmät tulee määritellä tarkemmin ja ohjauskirjeet tulee luokitella aihepiireittäin.*

6.2 Työn luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen *reliabiliteetti* riippuu siitä, kuinka hyvin muut tutkijat voivat toistaa saman tutkimuksen päätyen samoihin tuloksiin. Tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, jos tutkija on onnistunut selkeästi dokumentoimaan tutkimuksen eri vaiheet ja niiden välillä tehdyt johtopäätökset. Reliabiliteetti paranee myös, jos tutkimustuloksia epäilevät tukijat voivat halutessaan perehtyä tutkimuksessa kerättyyn aineistoon. Tällöin kerätyn aineiston tulee olla sellaisessa muodossa, että se on muidenkin kuin tutkimuksen tehneen tutkijan ymmärrettävissä.⁶⁹

Tutkimuksen kulku ja aineiston keruu on kuvattu tämän tutkimusraportin luvussa 3. Erityisesti workshop-menetelmällä tapahtunut aineiston keruu ja käsittely on kuvattu varsin laajasti, sillä se sisältää yleisesti käytetyistä metodeista poikkeavia ratkaisuja. Workshoppeissa kerätty aineisto muutettiin elektroniseen formaattiin, jotta siihen voidaan myöhemmin tarvittaessa perehtyä. Lisäksi tutkimuksessa suoritettut haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Valitettavasti vastaavia tutkimuksia ei ole toistaiseksi tehty, joten tutkimuksen reliabiliteettia on mahdotonta arvioida vertailemalla sitä

⁶⁹ Remenyi et al., 1998, s. 114-117

toistaiseksi tehty, joten tutkimuksen reliabiliteettia on mahdotonta arvioida vertailemalla sitä aikaisempiin tutkimuksiin.

Tutkimuksen *validiteetti* viittaa siihen kuinka hyvin tutkimus kuvaa sitä mitä sen on tarkoitus kuvata. Validiteetin taso riippuu pääasiallisesti siitä, onko tutkija onnistunut saamaan käyttöönsä kaiken tutkimuksen kannalta oleellisen materiaalin. Lisäksi on hyvin olennaista kuinka johdonmukaisesti tutkija on tätä materiaalia tulkinut ja kuinka läpinäkyvä itse tutkimusprosessi on.⁷⁰

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin useilla rinnakkaisilla menetelmillä. Nämä menetelmät olivat: haastattelut, workshop-tilaisuudet ja lomakekysely. Usean aineistonkeruumenetelmän hyödyntämisen, *triangulaation*, uskotaan yleisesti parantavan laadullisen tutkimuksen validiteettia⁷¹. Jonkin verran kritiikkiä on esitettävä workshop-tilaisuuksissa tapahtunutta aineistonkeruuta kohtaan. Kuten luvussa 3.4.2 mainittiin, oli tilaisuuksissa tapahtunut syy-seuraus-kaavio / vuorovaikutusdiagrammien muodostaminen varsin subjektiivista. Tapahtuman keskustelua dokumentoineen tutkijan mielipiteillä oli epäilemättä jonkin verran vaikutusta siihen, mitkä asiat käsiteltiin laajemmin ja mitkä suppeammin. Lisäksi on hyvin todennäköistä, että osa tilaisuuksien osallistujista ei halunnut osallistua keskusteluun yhtä paljon kuin muut. Workshopin järjestäneet tutkijat huolehtivat kuitenkin siitä, ettei kukaan yksilö dominoinut keskustelua mielipiteillään. Ei ole myöskään selvää, kuinka kattavasti ihmiset pystyvät ylipäättänsä artikuloimaan työhönsä liittyviä ongelmia tai että työntekijöiden tiedostamat ongelmat ovat välttämättä olennaisimpia yrityksen suoriutuskyvyn kannalta. Workshopeissa oli mahdollista käsitellä vain ihmisten tiedostamia ohjauskirjeisiin liittyviä ongelmia. Workshop-menetelmä ei voi antaa tietoa sellaisista ongelmista, joita osallistujat eivät eksplisiittisesti tiedosta.

Toisaalta, workshopeissa muodostettujen kaavioiden validiteettia kasvattaa se, että kaaviot olivat kaiken aikaa workshopin osallistujien nähtävinä ja kommentoitavina ja että niistä laadittiin myös tietokartta (katso luku 3.4.3). Lisäksi tilaisuuksien osallistujat valittiin niin, että viimeistä workshop-tilaisuutta lukuun ottamatta, he edustivat vain yhtä organisaation hierarkiatasoa. Näin tilaisuuksissa voitiin varsin avoimesti käsitellä sellaisia kirjeisiin liittyviä ongelmia, jotka eivät olisi todennäköisesti tulleet puheeksi, jos tilaisuuksissa olisi ollut osallistujia useammilta organisaation hierarkiatasoilta. Tulosten validiutta kasvattaa myös se, että eri workshopeissa havaitut ongelmat olivat huomattavan päällekkäisiä. Tämä

⁷⁰ Remenyi et al., 1998, s. 114-117

⁷¹ Remenyi et al., 1998, s. 115

viittaa siihen, että workshoppeissa kerätty aineisto ei ole kovinkaan riippuvaista siitä, mitä tiettyjä henkilöitä organisaatiosta tilaisuuksiin osallistuu.

6.3 *Workshop-menetelmä ja sen soveltuvuus muuhun tutkimukseen*

Tässä tutkimuksessa valtaosa aineistosta kerättiin neljässä workshop-tilaisuudessa. Tilaisuuksissa aineistoa kerättiin ja käsiteltiin menetelmillä, jotka ovat harvinaisia organisaatiotutkimuksessa. Workshopit perustuvat pääosin TAI Tutkimuslaitoksen projektien yhdessä kehittämään 3A⁷²-workshop menetelmään⁷³. Tässä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa erosi kuitenkin olennaisesti 3A-workshop menetelmästä, sillä kolme neljästä workshopista keskittyi ohjauskirjeiden ongelmien löytämiseen, sekä niiden syiden ja seurausten kartoittamiseen. Tämä lähestymistapa eroaa huomattavasti 3A-workshop menetelmän sisältämästä Analysis workshopista, joissa etsitään ainoastaan ongelmia ja niitä aiheuttavia syitä.

Ishikawan kaksi laadunhallinnan työkalua, syy-seuraus-kaavio⁷⁴ ja suhdediagrammi⁷⁵ yhdistettiin vastamaan tämän tutkimuksen tarpeisiin. Yhdistämällä nämä kaksi työkalua, voitiin workshop-tilaisuuksissa rakentaa varsin kattavia ongelmien ympärille muodostuvia syy-seuraus-ketjuja, joiden avulla voitiin visuaalisesti havainnollistaa eri ongelmien syitä ja seurauksia.

Seuraavaksi pohditaan tässä tutkimuksessa (katso luku 3.4) käytetyn workshop-tilaisuuksiin perustuvan aineistonkeruumenetelmän soveltuvuutta myös muihin tutkimushankkeisiin. Käytettyä menetelmää verrataan kahteen yleisimmin kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyyn aineistonkeruumenetelmään: haastatteluihin ja havainnointiin. Seuraava taulukko (taulukko 7) perustuu kirjallisuusselvitykseen, sekä tämän tutkimuksen aikana tehtyihin havaintoihin^{76, 77, 78, 79, 80}.

⁷² 3A = Analysis, Algorithm, Action

⁷³ 3A-Workshop menetelmä on kuvattu laajasti kirjassa Järvinen et al., 2002, s. 38-66

⁷⁴ Oakland, 1995, s. 202-205

⁷⁵ Oakland, 1995, s. 219

⁷⁶ Remenyi et al., 1998, s. 175-179

⁷⁷ Holstein et al., 1995, s. 73-80

⁷⁸ Creswell, 1994, s. 143-153

⁷⁹ Denzin et al., 1994, s. 353-390

⁸⁰ Järvinen et al., 2002, s. 28-66

Taulukko 7 - Laadullisten aineistonkeruumenetelmien vertailu

Aineistonke- ruumene- telmä	Vahvuudet	Heikkoudet	Kuormittavuus
Haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkija voi kontrol- loida haastattelun kulkua ➤ Tutkijalla on mahdol- lisuus muodostaa henkilökohtainen kontakti haastatelta- vaan ➤ Tutkija voi hankkia historiallista tietoa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkijan henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat haastattelutuloksiin ➤ Kaikki ihmiset eivät artikuloi näkemyksiään yhtä selkeästi ➤ Haastateltavan ja tutkijan virkeydellä / mielialalla voi olla suuri vaikutus saatuihin tulok- siin 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkijalle kohtalainen Haastateltavalle vähäinen / kohtalainen
Havainnointi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkija saa ensi käden tietoa kohteesta ja tämän työympäristös- tä ➤ Olennainen tieto voidaan rekisteröidä välittömästi / se ei unohdu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkija voi havainnoida vain fyysisiä tapahtumia ➤ Tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa havainnoitavan käyttäytymi- seen ➤ Tutkijan henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat siihen mitä hän havainnoi ➤ Tutkija ei voi hankkia historial- lista tietoa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkijalle huomattava Havainnoitavalle vähäinen
Workshop	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tietoa voidaan kerätä laajalta joukolta nope- asti ➤ Kerätty tieto perustuu laajan joukon muo- dostamaan konsen- sukseen ➤ Tieto koetaan yhdessä muodostetuksi eikä tutkijan keksimäksi / lisää tiedon uskotta- vuutta kohdeorgani- saatiossa ➤ Tilaisuudessa voidaan myös tehdä ryhmätöi- tä / lomakekyselyjä yms. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kaikki henkilöt eivät osallistu keskusteluun yhtä aktiivisesti ➤ Kaikista asioista ei mielellään keskustella ryhmässä ➤ Osa osallistujista kokee tilai- suuden hidastempoiseksi ➤ Kaikki ihmiset eivät artikuloi näkemyksiään yhtä selkeästi ➤ Tutkijan näkemykset vaikutta- vat siihen mitä asioita käsitel- lään laajemmin ja mitä suppe- ammin 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkijalle vähäinen / kohtalai- nen ➤ Workshopiin osallistuvalla kohtalainen / huomattava

Workshopista menetelmänä voidaan todeta, että se soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tarvitaan nopeasti tietoa varsin laajalta joukolta ihmisiä. Koska tilaisuuksissa on useampia osallistujia, tekee se menetelmästä huomattavasti haastatteluja nopeamman silloin, kuin pyritään selvittämään sellaisia ongelmia, joissa yhden henkilön näkökulma ole riittävä. Saman aineiston voi kerätä haastatteluillakin, mutta tällöin voidaan joutua haastattelemaan tiettyjä henkilöitä useampaan kertaan, kun muissa haastatteluissa tulee ilmi uusia asioita. Havainnointi sopii puolestaan varsin toisentyyppisiin tilanteisiin. Tällöin tutkimuksen kannalta olennaisinta on tarkastella kohdehenkilöä tämän alkuperäisessä työympäristössään. Havainnoissa nähdään mitä henkilö tekee, haastatteluissa ja workshopeissa voidaan kysyä mitä hän tekee ja miksi hän niin tekee.

6.4 *Tarve jatkotutkimukselle*

Tämä tutkimus synnytti tarvetta jatkotutkimukselle. Havaittiin, että kohdeorganisaatiossa esimiehiltä alaisille kohdistuva viestinnällinen informaatio oli varsin heikkolaatuista (katso luvut 4.5 ja 5.2). Lisäksi havaittiin että esimiehiltä alaisille kohdistuvaa informaatiota vastaanotetaan varsin merkittävä määrä, n. 6,3h kuukaudessa / henkilö. Näin ollen tulisi tutkia sitä, miten esimiehiltä alaisille kohdistuvaa informaation välitystä voitaisiin parantaa. Tutkimuksella tulisi löytää syyt siihen, miksi informaation laatu on tällä hetkellä niin heikkoa ja miten sitä voitaisiin parantaa. Yksi mahdollisuus olisi myös etsiä kohdeorganisaation sisältä parhaita käytäntöjä ja pyrkiä levittämään niitä organisaationlaajuiseen käyttöön.

Toinen mielenkiintoinen tutkimushanke olisi ohjauskirjeiden informaation laatuerojen selvittäminen eri henkilöstöryhmien välillä. On varsin mahdollista että tietyt henkilöstöryhmät (esim. lääkärit ja hoitajat) kokevat ohjauskirjeiden informaation laadun merkittävästi erilaiseksi. Tämän tutkimuksen aikana toteutettu lomakekysely ei ollut riittävän laaja, että tällaista vertailua olisi voitu suorittaa. Lisäksi kysely tehtiin vain soveltajille ja esimiestason näkemyksiä se ei edusta ollenkaan. Kun nämä laatuero olisivat selvillä, voitaisiin informaation laadun parannushankkeita kohdentaa erityisesti tiettyjen henkilöstöryhmien tarpeisiin. Tutkimusta voisi laajentaa myös selvittämällä informaation laadun kuvaajien keskinäinen tärkeysjärjestys esim. lineaariregressiolla. Lisäksi voitaisiin selvittää miten kuvaajien tärkeysjärjestykset mahdollisesti eroaisivat eri henkilöstöryhmien välillä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin lähemmin vain kirjallisia ohjeita, yhtä organisaation ohjaamisen työkalua. Olisi mielenkiintoista tutkia lähemmin suurten terveydenhuolto-organisaatioiden ohjaamista kokonaisuutena. Voittaisiin pyrkiä rakentamaan suurten terveydenhuolto-organisaatioiden ohjaukseen kansainvälinen benchmarking käytäntö. Tätä aihetta on tutkittu tähän mennessä olemattoman vähän.

Viittaukset

Kirjat

Creswell, John W., "Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches", SAGE Publications, 1994, s. 143-153

Crosby, Philip B., "Laatu on ilmaista", Laatuteema Oy, 1986, s. 1, 19

Crosby, Philip B., "The Eternally Successful Organization: The Art of Corporate Wellness", Mentor, 1992, s. 36

Davenport, Thomas H., "Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment", Oxford University Press, 1997, s. 8-10, 24, 117-121

Davis, William S., "Management, Information and Systems: An Introduction to Business Information Systems", West Publishing Company, 1995, s. 6-8, 46, 127

Deming, William E., "Out of the Crisis", Cambridge University Press, 25th pr., 1997, s. 167-183

Denzin, Norman K., Lincoln, Yvonna S., "Handbook of Qualitative Research", SAGE Publications, 1994, s. 353-390

Gharajedaghi Jamshid, "Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity, A Platform for Designing Business Architecture", Butterworth Heineman, 1999, s. 48-55, 123-128

Ishikawa, Kaoru, Lu, David, "What is Total Quality Control? The Japanese Way", Prentice-Hall Inc, 1985, s. 85-88

Johnson, H. T., "Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment", The Free Press, 1992, s. 105

Juran, J.M., "Quality Planning and Analysis: From Product Development through Usage", McGraw-Hill Book Company, 1970, s. 3-4

Kvist, Hans-Henry, Arhoma, Sami, Järvelin, Kimmo, Räikkönen, Jukka, "Asiakasprosessit: Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?", Gummerus Kirjapaino Oy, 1992, s. 77-78

Loshin, David, "Enterprise Knowledge Management: The Data Quality Approach", Academic Press, 2001, s. 83-85

Mendenhall, William, Reinmuth, James E., Beaver, Robert J., "Statistics for Management and Economics", 7th Edition, Duxbury Press, 1993, s. 498-502

Niiniluoto, Ilkka, "Informaatio, tieto ja yhteiskunta", 5. painos, Hallinnon kehittämiskeskus, Edita, 1996 s. 18-64

Oakland, John S., "Statistical Process Control", 4th Edition, Butterworth Heinemann, 1999, s. 5-7

Oakland, John S., "Total Quality Management: text with cases", Butterworth Heinemann, 1995, s. 176, 202-205, 219

Remenyi, Dan, Williams, Brian, Money, Arthur, Swartz, Ethn , "Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method", SAGE Publications, 1998, s. 114-117, 175-179

Stacey, Ralph D., "Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation", 2001, Routledge, s.4-6, 108-109, 218-235

Tuominen, Kari, "Benchmarking Prosessiopas – Opi ja kehit  kilpailijoita nopeammin", Metalliteollisuuden kustannus Oy, 1993, s. 18-21

Uusitalo, Hannu, "Tiede, Tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan", WSOY, 1991, s. 99-101

Watson, Gregory H., "Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best", John Wiley and Sons, Inc., 1993, s. 1-25

Ahola, T. J., 2003, Organisaatiota ohjaavan informaation laadun parantaminen
Espoo, Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Teollisuustalouden laboratorio

Artikkelit, työpaperit, etc.

Ballou, D.P., "Modeling Data and Process Quality in Multi-input, Multi-output Information Systems, *Management Science*, 31(2), 1985, s. 150-162

Bonsdorff, C., Andersin, H. E., "Supporting the Business Process management Paradigm by Means of Performance Measurement", *Proceedings of the CE95 Conference "Concurrent Engineering: a Global Perspective"*, 1995

Curtis, B., Kellner, M.I., Over, J., "Process Modeling", *Communications of the ACM*, 35(9), 1992, s. 77

Davenport, Thomas H., Short, James E., "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review*, Summer 1990, s. 14-15

Davenport, Thomas H., Stoddard, Donna B., "Reengineering: business change of mythic proportions", *MIS Quarterly*, June 1994, s. 121-127

Halloran, Dennis, Manchester, Susan, Moriarty, John, Riley, Robert, Rohrman, James, Skramstad, Thomas, "Systems Development Quality Control", *MIS Quarterly*, vol. 2, no. 4, 1978, s. 1-12

Haque, B., Pawar, K.S., "Improving the management of concurrent new product development using process modelling and analysis", *R&D Management*, 2001 (36), s. 28-29

Holstein, James A., Gubrium, Jaber F., "The Active Interview", *A SAGE University Paper, Qualitative Research Methods*, series 37, 1995, s. 73-80

Järvinen, Pekka, Kronström, Virpi, Poskela, Jarno, Artto, Karlos, "Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa", *TAI Tutkimuslaitos, Otamedia Oy*, 2002, s. 38-75

Kimble J., "Writing for dollars, writing to please", *The Scribes Journal of Legal Writing*, 1996-1997, 6.

Kloot, Louise, "Organizational learning and management control systems: responding to environmental change", *Management Accounting Research*, 1997, 8, s. 47-73

Ahola, T. J., 2003, *Organisaatiota ohjaavan informaation laadun parantaminen*
Espoo, Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Teollisuustalouden laboratorio

Kueng, P., Kawalek, P., Bichler, P., "How to compose an object-oriented business process model?" in Brinkkemper S. et al., "Method Engineering", Proceedings of the IFIP WG8.1/WG8.2 Working Conference, Atlanta, 1996

Lillrank, Paul, "The Quality of Information in Business Processes, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management, Working paper no 10/1997, s. 10, 24

Lin, Fu-Ren, Yang, Meng-Chyn, Pai, Yu-Hua, "A generic structure for business process modeling", Business Process Management Journal, 8(1), 2002, s. 19-27

Luo, Wenhong, "A framework for selecting business process modeling methods", Industrial Management & Data Systems, 1999, (7), s. 315-318

Orr, Ken, "Data Quality and Systems Theory", Communications of the ACM, 1998, 41(2), s. 66-71

Øvretveit, John, "The economics of quality – a practical approach", International Journal of Health Quality Assurance, 13(5), 2002, s. 200-207

Poskela, Jarno, "Success and Relevant Measures in a Project Delivery Chain", Master's Thesis, Department of Industrial Engineering and Management, HUT, 2001, s. 77-78

Reicks, Rod, "How to Ensure that Knowledge is Power", Journal of Business Strategy, July / August 2001, s. 32-35

Wang, Richard Y., Strong, Diane M., "Beyond accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers," Journal of Management Information Systems, 12(4), 1996, s. 5-34

Zhao, J. L., Kumar, Akhil, Stohr, Edward, A., "Workflow-Centric Information Distribution through E-mail", Journal of Management Information Systems, 2001, 17(3), s. 45-72

Muut viittaukset

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän strategiaohjelma 2002-2010, Nykypaino, 2001, s. 9

HUS-kuntayhtymän Keskuskirjaamon selvitys: "Yleis- ja ohjekirjeiden monistuksesta ja jakelusta aiheutuneet kustannukset vuonna 2001", syyskuu 2002

Liitteet

Liite 1 - Tutkimusta varten haastatellut henkilöt

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)

Anneli Holst
Eila Polojärvi
Ilkka Kauppinen
Jaana Vento
Leena Räisänen
Marja Seppälä
Merja Drake
Pirjo Sorsa
Riikka Kovanen
Riitta Lehtonen
Sarita Maja
Virpi Leskelä
Virpi Taavitsainen

Päijät-Hämeen keskussairaala (PHKS)

Heikki Paavilainen
Irina Haajanen
Veli Penttilä

Workshopeihin osallistuneet henkilöt (HUS)

Ravitsemiskeskus

Helka Koskela
Leena Jalosuo
Maria Laaninen
Pirjo Hakala-Lahtinen

Tarja Jokinen
Ulla Ammunet
Virpi Leskelä

Porvoo

Anja Kylävalli
Arja-Riitta Wahlman
Carola Haapamäki
Gun Guldbrand
Sune Lang
Ulla Tilljander

Sisätaudit

Anne Puistola
Eila Reijonen
Joni Toivonen
Marja Kandelin
Marjo Tamminen
Pirkko Bellaoui
Tari Haahtela

Hyvinkää

Ahti Kuusisto
Aune Östman
Irma Seuranen
Jaana Vartia
Leila Kauppinen
Merja-Leena Hämäläinen
Pekka Rantamäki
Pentti Lohela
Ritva Mäntykoski

Yhtymähallinto

Eila Alisalo

Eila Honko

Eila Tikka

Jaana Vento

Katja Pesonen

Leena Hirvonen

Marja Seppälä

Pertti Mustajoki

Riikka Kovanen

Riitta Lehtonen

Sarita Maja

Virpi Alander

Virpi Semberg-Konttinen

Virpi Taavitsainen

KOTITEHTÄVÄ

Esitä ainakin kolme yleis- tai ohjekirjeisiin liittyvää ongelmaa, jotka hankaloittavat työsi sujuvaa hoitamista aiheuttaen **sinulle** tai työyhteisöllesi esim. turhaa / ylimääräistä työtä, kustannuksia tai virhetilanteita.

Numeroi ongelmat tärkeysjärjestykseen 1, 2, 3 jne. (1 = tärkein/vakavin ongelma).

Ongelman kuvaus:	Tärkeys:
Ongelman syy:	
Ongelman seuraus:	

Ongelman kuvaus:	Tärkeys:
Ongelman syy:	
Ongelman seuraus:	

Ongelman kuvaus:	Tärkeys:
Ongelman syy:	
Ongelman seuraus:	

Ongelman kuvaus:	Tärkeys:
Ongelman syy:	
Ongelman seuraus:	

Ongelman kuvaus:	Tärkeys:
Ongelman syy:	
Ongelman seuraus:	

Missä työskentelet ? __Hyvinkää __Porvoo __Ravitsemuskeskus __Sisätaudit
__Muu, mikä? _____

Oheisia tietoja käsitellään *nimettöminä* ja ne luovat pohjan tulevalle Workshop-tilaisuudelle.

Liite 3 – Kyselylomake yleis- ja ohjekirjeistä

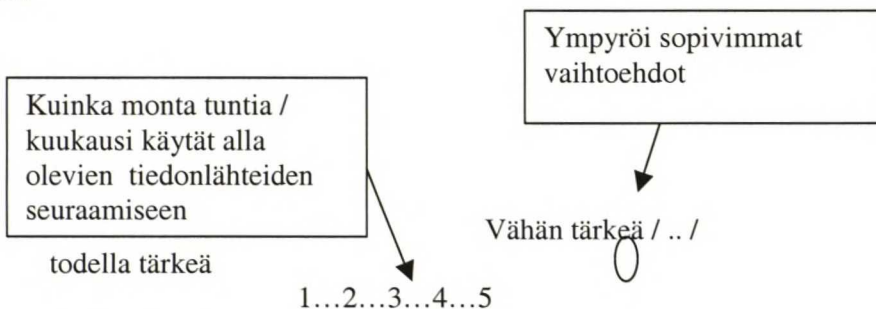
Yleisesti yleis- ja ohjekirjeistä

Missä työskentelet ? __Hyvinkää __Porvoo
__Ravitsemuskeskus __Sisätaudit
__Muu, mikä? _____

Seuraatko yleis- ohjekirjeitä aktiivisesti HUS:n intranetin yleis- ja ohjekirjelistojen tai paperikopioiden kautta? (Aktiivisesti tarkoittaa tässä yhteydessä vähintään kerran kahdessa kuukaudessa.)

__ Kyllä __En

Arvioi alla olevien tiedonlähteiden tärkeyttä sinulle työhösi liittyvien muutosten selville saamisessa (Yleis- ja ohjekirjeiden sisältö) asteikolla 1-5. Arvioi myös kuukausittainen aika tunneissa, minkä sinä keskimäärin käytät tietyn lähteen seuraamiseen.



Yleis- ohjekirjeet (paperijakelu) _____
1...2...3...4...5

Yleis- ohjekirjeet (intranet) _____
1...2...3...4...5

Intranetissä olevat muut uutiset, tiedotteet _____
1...2...3...4...5
artikkelit, tms.

HUS – tiedottaa lehti _____
1...2...3...4...5

HUSARI lehti _____
1...2...3...4...5

Muu sisäinen lehti, mikä? _____
1...2...3...4...5

Koulutustilaisuudet _____
1...2...3...4...5

Muu, mikä? _____

1...2...3...4...5

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat liittyen tiedon saamiseen muutoksista työssäsi?

Millä tavoin voit antaa palautetta / vaikuttaa siihen missä muodossa saat tietoa työhösi liittyvistä muutoksista?

Minkälaisista asioista saat tällä hetkellä liian vähän tietoa (jos tällaisia asioita on)?

Minkälaisista asioista saat tällä hetkellä liikaa tietoa (jos tällaisia asioita on)?

Työhöni vaikuttavista muutoksista saamani **tieto on kokonaisuutena...** Ympyröi kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi pitävät paikkansa (5=erittäin hyvin ... 1=ei ollenkaan)

Työhöni vaikuttavista muutoksista saamani tieto on...:

ei ollenkaan // erittäin

Tarkkaa / ei sisällä virheitä

1...2...3...4...5

**Kattavaa / sisältää kaiken
olennaisen tiedon**

1...2...3...4...5

Yhdenmukaista / ei sisällä ristiriitoja

1...2...3...4...5

**Ajankohtaista / saan tiedon ajoissa
ja se käsittelee ajankohtaisia asioita**

1...2...3...4...5

Uskottavaa / uskon tiedon pitävän paikkansa	1...2...3...4...5
Helposti tulkittavaa / minulle on helppoa ja vaivatonta tulkita tietoa	1...2...3...4...5
Helposti sovellettavaa / minun on helppo soveltaa tietoa työssäni	1...2...3...4...5
Helposti saatavissa / minun tarvitsee nähdä vain vähän vaivaa tiedon hankkimiseksi	1...2...3...4...5

Voit halutessasi perustella antamiasi arvosanoja tarkemmin tähän:
